

IMPACTO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA FUNÇÃO PÚBLICA LOCAL ANGOLANA: O CASO PARTICULAR DE LUANDA. ESTUDO EXPLORATÓRIO

Nina Estevão Muhala

Prova destinada à obtenção do grau de Mestre em Gestão
Autárquica

Julho 2015

Versão Final



Instituto Superior de Educação e Ciências

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS
Escola de Gestão

Provas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

**IMPACTO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA FUNÇÃO
PÚBLICA ANGOLANA: O CASO PARTICULAR DE LUANDA**

ESTUDO EXPLORATÓRIO

Autora: Nina Estevão Muhala

Orientador: Doutor Manuel Brazinha Firmino

Julho 2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho
aos meus mestres, Joaquim Muhala e Celeste Muhala, meus pais.

AGRADECIMENTOS

Apresento os meus agradecimentos sinceros, em primeiro lugar ao pai celestial “Jeová” pelo dom do discernimento, aos meus pais e irmãos pelo apoio constante, ao Dumitrel Bogdan pelo companheirismo, ao meu orientador Doutor Manuel Brazinha Firmino pela paciência, ao coordenador do curso professor Paulo Louro, ao MAT (Ministério da Administração do território “Angola”), ao meu amigo Francisco Ndawanapo, às minhas amigas e a todos que foram meus professores e colegas.

RESUMO

A presente investigação procura encontrar respostas para uma melhor aplicação do sistema de avaliação do desempenho em vigor em Angola (Decreto nº 25/94 de 1 de Julho). Esta pesquisa tem como objectivos gerais: descrever o processo de avaliação do desempenho; analisar o modelo de avaliação do desempenho da função pública Angolana; apresentar e conceber uma opinião sobre os resultados obtidos. Como metodologia adoptada foi feita uma análise do contributo dos principais autores sobre esta temática a partir de trabalhos científicos – livros, teses e revistas científicas – tendo sido possível construir um questionário, que resultou desta análise e reflexão dos autores consultados. O trabalho empírico permitiu a recolha de 109 questionários distribuídos em três administrações públicas da província de Luanda: Maianga, Samba e Belas. Os resultados obtidos permitiram sugerir soluções para melhorar o sistema de avaliação do desempenho em vigor em Angola.

Palavras-Chave: Recursos humanos, Avaliação do desempenho, Motivação, Recompensas.

ABSTRACT

The aim of this research is to find answers for better implementation of the Performance Evaluation System implemented in Angola (Decree No. 25/94 of July 1). This research has as general objectives: describe the performance evaluation process; evaluate the performance evaluation model of the Angolan civil service; introduce and develop an opinion on the results obtained. The methodology adopted was an analysis of the contribution of the lead authors on the subject from scientific papers – books, thesis and journals – making it possible to construct a questionnaire that resulted from this analysis and reflection of the authors consulted. The empirical work allowed collecting 109 questionnaires distributed in three provinces of Luanda district: Maianga, Samba and Belas. The results allow us suggesting solutions in order to improve the Performance Evaluation System implemented in Angola.

Keywords: Human Resources, Performance Evaluation, Motivation, Rewards.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – Enquadramento teórico.....	4
1.1. A Gestão de recursos humanos	4
1.1.1. Fases da Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos	6
1.1.2. Contextualização de Competência	8
1.1.3. Gestão baseada em Competências.....	10
1.1.3.1. Análise de gestão de competências profissionais	12
1.1.4. Gestão por objectivos	13
1.1.4.1. Tipos de objectivos.....	14
1.1.4.2. Atribuição dos objectivos.....	16
1.1.4.3. Desafio das chefias.....	19
1.1.5. Motivação.....	20
1.1.5.1. Tipos de Motivação: Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca	21
1.1.6. Principais Teorias Motivacionais	23
1.1.6.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	24
1.1.6.2. Teoria ERC de Alderfer	25
1.1.6.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	26
1.1.6.4. Teoria da Realização de McClelland.....	27
1.1.6.5. Teorias de Processo	28
1.1.6.5.1. Teoria da Expectativa de Vroom.....	28
1.1.6.5.2. Teoria da Equidade de Stacy Adams.....	29
1.1.6.5.3. Teoria do Reforço de Skinner	29
1.1.7. Sistemas de recompensas	30
1.1.7.1. Enquadramento do sistema de recompensas	31
1.1.8. Sistema de Avaliação de Desempenho.....	32
1.1.8.1. Focos da avaliação de desempenho.....	37
1.1.8.2. Principais erros no processo de Avaliação do Desempenho	41

1.1.9.	Metodologia <i>Balanced Scorecard</i>	42
1.1.9.1.	A Perspectiva Financeira.....	43
1.1.9.2.	Perspectiva dos Clientes.....	43
1.1.9.3.	Perspectiva dos Processos Internos	44
1.1.9.4.	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	44
CAPITULO II – Descrição do modelo de classificação de serviço angolano		46
2.1.	Decreto nº 25/94 de 1 de Julho da República de Angola sobre a classificação de serviço.	46
2.1.1.	Modelo de Avaliação do Desempenho (classificação de serviço)	47
2.1.1.1.	Competência para Classificação.....	47
2.1.1.2.	Impedimento.....	49
CAPÍTULO III – Metodologia e tratamento de dados		51
3.1	Descrição Metodológica.....	51
3.1.1	Caracterização da Amostra.....	52
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS		72
RECOMENDAÇÕES.....		75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		i
ANEXOS		ix
Anexo 1. Decreto nº 25/94 de 1 de Julho da República de Angola.....		ix
Anexo 2. Inquérito por questionário		xviii

INDÍCE DE QUADROS

Quadro 1. Vantagens do sistema de avaliação de desempenho para organização, chefias e colaboradores.	39
Quadro 2. Limitações e condicionalismos do sistema de avaliação de desempenho.	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários	52
Gráfico 2. Distribuição de frequência da variável por tipo de função.....	53
Gráfico 3. Sistema de Classificação de Serviço instituído pelo Decreto-lei nº 25/94, de 1 de Julho	53
Gráfico 4. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários - Sistema de Classificação de Serviço instituído pelo Decreto nº 25/94, de 1 de Julho.....	54
Gráfico 5. Distribuição de frequência da variável por tipo de função - Sistema de Classificação de Serviço instituído pelo Decreto nº 25/94, de 1 de Julho.....	54
Gráfico 6. Como tem sido aplicado o Sistema de Avaliação do Desempenho	55
Gráfico 7. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários - como tem sido aplicado o Sistema	56
Gráfico 8. Distribuição de frequência da variável por tipo de função - como tem sido aplicado o Sistema	56
Gráfico 9. Distribuição de frequência da variável - contributo do sistema de Avaliação do Desempenho para melhorar os níveis de desempenho dos funcionários.....	57
Gráfico 10. Distribuição de frequência da variável - percentagem de funcionários que acham que o sistema de Avaliação do Desempenho tem contribuído para criar uma Administração Pública eficaz e eficiente.....	57
Gráfico 11. Distribuição de frequência da variável dos Escalões Etários - contributo do sistema para melhorar os níveis de desempenho dos funcionários.....	58
Gráfico 12. Distribuição de frequência da variável por tipo de função - contributo do sistema para melhorar os níveis de desempenho dos funcionários.....	58
Gráfico 13. Distribuição de frequência da variável dos Escalões Etários - contributo do sistema para criar uma Administração Pública eficaz e eficiente.....	59
Gráfico 14. Distribuição de frequência da variável por tipo de função X - contributo do sistema para criar uma Administração Pública eficaz e eficiente.....	59
Gráfico 15. Distribuição de frequência da variável - contributo do sistema de Avaliação do Desempenho para condicionar promoções, revisão de contratos ou nomeação para cargos de chefia	60

Gráfico 16. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários - contributo do sistema para condicionar promoções, revisão de contratos ou nomeação para cargos de chefia	60
Gráfico 17. Distribuição de frequência da variável por tipo de função - contributo do sistema para condicionar promoções, revisão de contratos ou nomeação para cargos de chefia	61
Gráfico 18. Distribuição de frequência da variável “Tem sido ministrada formação a avaliadores e avaliados do sistema?”	61
Gráfico 19. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários “Tem sido ministrada formação a avaliadores e avaliados do sistema?”	62
Gráfico 20. Distribuição de frequência da variável por tipo de função “Tem sido ministrada formação a avaliadores e avaliados do sistema?”	62
Gráfico 21. Distribuição de frequência da variável “O atual sistema de classificação de serviço é claro e objectivo”	63
Gráfico 22 Distribuição de frequência da variável “O atual sistema de classificação de serviço transparente e justo”	63
Gráfico 23. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários “O atual sistema de classificação de serviço é claro e objectivo”	64
Gráfico 24. Distribuição de frequência da variável por tipo de função “O atual sistema de classificação de serviço é claro e objectivo”	64
Gráfico 25. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários “O atual sistema de classificação de serviço transparente e justo”	65
Gráfico 26. Distribuição de frequência da variável por tipo de função “O atual sistema de classificação de serviço transparente e justo”	65
Gráfico 27. Distribuição de frequência da variável “Qualidade pessoais dos avaliados”	66
Gráfico 28. Distribuição de frequência da variável “Avaliação concreta de resultados”	66
Gráfico 29. Distribuição de frequência da variável “Produtividade dos avaliados”	66
Gráfico 30. Distribuição de frequência da variável “Competência dos avaliados”	67
Gráfico 31. Distribuição de frequência da variável “Disciplina e relacionamentos dos avaliados”	68
Gráfico 32. Distribuição de frequência da variável “Definição anual de objectivos negociados”	68
Gráfico 33. Distribuição de frequência da variável “Definição anual de objectivos negociados”	69

Gráfico 34. Distribuição de frequência da variável “Esforço e melhoria de desempenho dos avaliados”	69
Gráfico 35. Distribuição de frequência da variável “Espírito de equipa e cooperação”	70
Gráfico 36. Distribuição de frequência da variável “Competências técnicas dos avaliados”	70

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1. Fluxograma da definição de objectivos e o processo de avaliação de desempenho	35
---	----

INTRODUÇÃO

O presente trabalho compreende a tese de dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica, pelo Instituto Superior de Ciências de Educação (ISEC). Tem como tema “O Impacto da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Local Angolana” e o foco principal da pesquisa está centrado nas Administrações Municipais da Samba, Maianga e Belas, todas com localização geográfica na Província de Luanda.

Caracterizadas por um contexto de rápida mudança e incerteza, as últimas décadas fizeram emergir um novo paradigma de Gestão, que se caracteriza pela centralidade das pessoas no processo produtivo. Por sua vez, a operacionalização da centralidade das pessoas neste novo paradigma tem conduzido as organizações a abandonarem as práticas de uma Gestão de pessoal baseada numa “visão funcional (tradicional), que encara as atividades desta área como finalidade em si próprias, ou seja, desenvolvem-se de forma independente, sem criarem nenhum valor acrescentado” (DGAP, 2006, p. 27) e a adoptarem, cada vez mais, modelos orientados para a Gestão de pessoas pelas competências, que preconizam uma nova relação entre a empresa e as pessoas, baseada na participação, envolvimento e comprometimento (Ceitil, 2006).

Segundo Le Boterf (2004), a principal justificação para o lugar-chave que as competências profissionais ocupam nas preocupações das grandes empresas, assenta na necessidade que as empresas têm de confiar, não apenas nos quadros, mas também nos trabalhadores do núcleo operacional, de forma a poderem contar com o seu profissionalismo na capacidade de enfrentar os acontecimentos. Para este autor, o conceito de *competência*, enquanto objecto da Gestão, reflete ainda uma convergência de interesses entre as empresas e os trabalhadores. Assim, poderá afirmar-se que as chefias tomam cada vez mais consciência que as competências são fulcrais para a obtenção de vantagem competitiva. Desta forma, os trabalhadores, num contexto económico difícil onde o emprego se torna incerto, percebem que possuir um portefólio de competências e poder valer-se dele é um trunfo não negligenciável, sendo que, para estes, o capital de competências se torna um recurso indispensável para gerirem da melhor forma a sua mobilidade profissional e a sua empregabilidade.

Segundo Chiavenato (2000), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa tendo em conta o seu potencial. Desta forma,

toda avaliação é um processo que serve para estimular ou julgar o valor, a excelência e a qualidade de um funcionário.

Avaliar o desempenho das pessoas é uma técnica de gestão que tem como objectivo melhorar a performance individual e colectiva e tornar mais justo o sistema de recompensa de forma a gerar efeitos positivos na motivação das pessoas.

Quando a avaliação produz efeitos imediatos que se reflectem de maneira positiva na vida profissional do avaliado, torna-se um processo de motivação segundo a necessidade de cada funcionário. Existem pessoas que se sentem motivadas pelo reconhecimento do seu trabalho, algumas procuram o desenvolvimento profissional e outras procuram apenas melhor remuneração. Por tanto, se a avaliação de desempenho for bem praticada, contribuirá decisivamente para que as pessoas se sintam, de alguma forma, recompensadas e motivadas, de forma a reflectir êxitos na própria organização.

A problemática envolvida tem em conta que ao longo dos dez anos se vem assistindo uma profunda reforma da administração pública angolana, fruto do clima de paz conquistada, onde nasce o processo de descentralização e desconcentração em curso desde 2002.

O Decreto Presidencial 293/14 de 21 de Outubro, que estabelece a organização e funcionamento dos órgãos da Administração Local do Estado da Província de Luanda, vem necessariamente permitir uma profunda descentralização de competências da administração Central para a Administração Local que terá de ser acompanhada por métodos e técnicas de gestão das instituições públicas e dos seus recursos humanos de maneira completamente diferente do que era há dez anos atrás.

Urge a necessidade de se aprofundar, melhorar e modernizar a Gestão de Pessoas de maneira mais consentânea de forma que esta melhoria siga os carris das novas exigências e desafios de competitividade e produtividade que se colocam à administração angolana, aliados a excelências e padrões internacionais.

Esta corrente de investigação tem como premissa o princípio de que um modelo de avaliação de desempenho devidamente integrado, alinhado e com orientação estratégica, poderá contribuir de forma significativa para estimular o desempenho dos funcionários de forma a atingir os objectivos da organização. A abordagem metodológica a ser utilizada na elaboração desta pesquisa levará em conta factores qualitativos assim como factores quantitativos.

A nossa pesquisa terá os seguintes objectivos:

Gerais: Descrever o processo de avaliação do desempenho; analisar o modelo de avaliação do desempenho da função pública Angolana; apresentar e conceber uma opinião sobre os resultados obtidos.

Específicos: Procurar perceber como tem sido feita a avaliação de desempenho aos funcionários públicos angolanos, bem como a percepção dos mesmos sobre o sistema de avaliação, e até que ponto a mesma tem contribuído para o melhor desempenho dos funcionários das administrações municipais visadas no estudo.

Para dar resposta aos objectivos enunciados, estruturamos o nosso trabalho em três capítulos:

- O primeiro capítulo abordará o enquadramento teórico onde estará espelhado a gestão de recursos humanos, o sistema de avaliação do desempenho suas visões, características bem como os seus principais erros.
- O segundo capítulo trará uma panorâmica sobre o modelo de avaliação do desempenho (classificação de serviço) da República de Angola.
- No terceiro capítulo apresentaremos as análises de dados.

Foram ainda formuladas as seguintes 5 hipóteses:

1. Dos funcionários inquiridos 50% conhecem de forma ampla o sistema de avaliação de desempenho em vigor em Angola.
2. O sistema de avaliação de desempenho aplicado em Angola tem contribuído para melhorar os níveis de desempenho dos funcionários.
3. A formação profissional tem ajudado os avaliadores e avaliados na aplicação do sistema de avaliação de desempenho.
4. O sistema de avaliação de desempenho em vigor é claro e objectivo.
5. O sistema de avaliação em vigor valoriza os resultados, a produtividades, as competências e as atitudes dos inquiridos.

CAPÍTULO I – Enquadramento teórico

1.1. A Gestão de recursos humanos

Segundo Pina e Cunha *et al.* (2012) a Gestão de Recursos Humanos é um dos principais sistemas de qualquer organização, pois trata de gerir pessoas, quer na vertente de potenciar as suas competências, quer na vertente de influenciar comportamentos, sempre para potenciar o desempenho da organização e assim melhor atingir os seus objectivos.

Gerir pessoas é algo desafiante e complexo; por maior que seja o desenvolvimento tecnológico e a substituição do homem pela máquina, ainda não se vislumbram as organizações sem pessoas que comandem e monitorizem as tecnologias.

Gerir pessoas ou os Recursos Humanos de uma organização, é gerir algo mais do que um recurso organizacional, visto tratar-se de gerir seres humanos, profundamente diferentes entre si, com inteligência, com um histórico próprio, com personalidades diferentes e com interesses nem sempre convergentes. É, em suma, gerir conhecimentos, competências e capacidades diferentes mas complementares, que permitem a inovação, a mudança e potenciam a competitividade das organizações.

Gerir pessoas (ou gerir os Recursos Humanos numa organização) é gerir um relacionamento com um parceiro da própria organização. As pessoas, como parceiros, são um “cliente” muito particular que investe na organização com o seu saber, com o seu esforço, com a sua dedicação e com a sua responsabilidade (comportamentos), em proveito da missão e objectivos das mesmas, ainda que na expectativa de recolher um dividendo ou retorno desse investimento, através da remuneração ou desenvolvimento da carreira.

Vários autores têm feito múltiplas abordagens sobre o conceito e conteúdo da Gestão dos Recursos Humanos, ainda que entre os autores podemos encontrar alguma unanimidade em muitos termos e fases desta gestão. Conceitos como: objectivos, recrutamento, formação, desempenho, avaliação e desenvolvimento dos empregados, são uma constante.

Segundo Rego e Cunha (2007, p. 59, citado por Pina e Cunha *et al.*, 2012), a Gestão de Pessoas ou de Recursos Humanos é um “conjunto de políticas, práticas e

sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos empregados”.

Para Purcell (2008, p. 613, citado por Pina e Cunha *et al.*, 2012) a Gestão de Recursos Humanos (ou Pessoas), é o “conjunto de práticas e processos que incluem, de forma não exclusiva, a atracção e selecção de empregados de forma alinhada com a direcção e a intensão estratégica da organização; para além das regras e da legislação de relações industriais e outras áreas de política laboral como saúde e seguranças ocupacionais, equidade, diversidade e não-discriminação; assegurar o procedimento uniforme e informação sobre as diversas dimensões do emprego e das políticas de recursos humanos disponíveis para os empregados que as queiram consultar”.

Como refere Sherman (1996, p. 4, citado por Pina e Cunha *et al.*, 2012), a Gestão de Recursos Humanos “é uma abordagem global de gestão que inclui os aspectos de recrutamento/selecção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança”.

Nesta definição de Sherman, coincidente no conteúdo com a maioria das definições dos mais consagrados autores, professores e investigadores do tema, encontramos o essencial do que, modernamente, se exige a uma gestão de Pessoas e que podemos analisar em pormenor nas seguintes fases do processo:

- Conhecimento dos objectivos estratégicos e operacionais da organização e sua articulação com o meio-ambiente;
- Determinação e descrição das funções a extinguir, a manter e a criar, para melhor atingir esses objectivos;
- Planeamento do número de efectivos necessários face à estratégia da organização, com definição dos seus perfis de competências de entrada;
- Decisão sobre a política de reconversão, reciclagem e/ou recrutamento e selecção a adaptar;
- Processo de socialização de novos empregados, no sentido dum bom acolhimento e rápida capacitação para o trabalho;
- Gestão do seu desempenho, avaliando o desempenho, detectando necessidades formativas e facultando o desenvolvimento das pessoas;
- Criação dum clima favorável à adaptação a conjunturas diferentes, através do desenvolvimento das capacidades de mudança, criatividade e inovação;

- Definição de mecanismos de recompensas, que estimule e motive os colaboradores.

Assim, podemos ensaiar uma noção de Gestão de Pessoas, como conjunto de decisões e práticas que visam definir processos e procedimentos relacionados com o cálculo e necessidades de efectivos, com os métodos e técnicas de recrutamento e selecção a utilizar, com a detecção de necessidades de formação, com os modelos de avaliação de desempenho e com os mecanismos de recompensa e motivação das Pessoas.

Como refere Bilhim (2011), a função de Gestão de Recursos Humanos envolve as tradicionais fases de qualquer processo de gestão, tal como enunciadas por Fayol, há um século, ou seja, o planeamento (metas, estratégia e efectivos), a organização (quem, como, onde e quando trabalhar), liderança (motivação, direcção, resolução de conflitos e trabalho em equipa) e avaliação ou controlo (monitorar e avaliar os níveis de desempenho).

1.1.1. Fases da Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos

Nas diversas fases da gestão de pessoas destacamos o recrutamento, a selecção e a formação.

Os conceitos de recrutamento e selecção estão interligados e por este motivo são muitas vezes confundidos. A diferença entre as duas fases da gestão de pessoas consiste no seguinte, “o recrutamento é visto como o atrair dos potenciais candidatos, enquanto a selecção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até a decisão última de admissão” (Caetano e Vala, 2007).

Segundo Taylor e Colins (2000, p.306, citado por Pina e Cunha *et al.*, 2012) o recrutamento pode ser definido como “o conjunto de actividades levadas a cabo por uma organização com o objectivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”.

Para Salgado *et al.* (2006, p. 101) o recrutamento é o “processo a que recorrem as organizações para atraírem candidatos e preenchem os postos de trabalho que se encontram vagos”.

Como refere Chiavenato (1991) o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

O recrutamento pode ser interno ou externo. Interno é aquele que privilegia os membros internos da organização. Externo quando os recursos humanos/capital humano é recrutado no exterior da organização.

Para Chiavenato (1991), o recrutamento e selecção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo, ou seja, a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma actividade de divulgação e chamada de atenção, a selecção é uma actividade de escolha, de opção e decisão, as duas fases estão interligadas.

A selecção é o processo pelo qual as organizações seleccionam as pessoas que possuem as qualificações para o exercício de funções específicas, já depois da fase do recrutamento. A selecção deve articular as necessidades organizacionais com as dos candidatos (Pina e Cunha *et al.*, 2012).

A formação dentro das organizações é muito importante para o desenvolvimento intelectual da organização, apesar de muitas organizações verem a formação como um custo sem retorno. A formação dá novas competências aos funcionários, fazendo com que eles estejam preparados para desafios que possam surgir durante as actividades profissionais. A formação pode ainda ser vista como um instrumento de gestão com o objectivo de melhorar o desempenho dos funcionários.

Segundo Cabrera (2006, p. 168, citado por Gomes *et al.*, 2008, p. 376) a formação é “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objectivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”.

Para Buckley e Caple (citado por Pina e Cunha *et al.*, 2012), os novos conhecimentos, capacidades e atitudes devem ser aprendidos e aplicados no trabalho para melhorar o desempenho da organização. A formação, segundo Pina e Cunha *et al.* (2012) é o processo – seja ele formal ou informal, planeado ou não – através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho.

Chiavenato (2004) considera que a formação profissional é a educação profissional – institucionalizada ou não – que prepara a pessoa para uma profissão em determinado mercado de trabalho. Seus objectivos são amplos e mediatos situados no longo prazo, visando qualificar a pessoa para uma futura profissão.

Correia (2003) afirma que a formação é um catalisador das trocas entre diferentes linguagens do trabalho, um catalisador das potencialidades dos exercícios do trabalho, exercendo simultaneamente uma permanente vigilância crítica sobre a organização, sobre as tendências que tendem a desqualificá-la.

A formação profissional, como uma acção destinada essencialmente a preparar os jovens na escolha de uma profissão ou de uma carreira, familiariza-os com os materiais, ferramentas, máquinas e equipamentos diversos, bem como com as normas de trabalho próprias de várias actividades profissionais (MAPESS¹, 2008).

Coimbra *et al.* (2001) define a formação como um instrumento estratégico na definição das políticas sociais, económicas e de emprego e também como agente provocador de progressivo de mudanças de competências e qualificações dos indivíduos tendentes às exigências do mundo do trabalho.

A formação profissional pode ser definida como o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objectivo de introduzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamento dos empregados no trabalho. Os novos conhecimentos, capacidades, atitudes devem pois serem aprendidos e aplicados no trabalho para melhorar o desempenho da empresa (Cunha *et al.*, 2012).

1.1.2. Contextualização de Competência

A literatura mostra-nos que o termo *competência* tem gerado ambiguidades e confusões por ser usado com mais de um significado.

Para Caetano (2008), do ponto de vista da empresa as competências são recursos organizacionais necessários para atingir os seus objectivos estratégicos. As competências dizem respeito a conhecimentos, habilidades e capacidades indispensáveis para que os empregados desempenhem funções concretas que permitam atingir os objectivos da organização. Definidas essas competências de que a organização precisa,

¹ MAPESS actualmente MAPTSS.

podem então estabelecer-se as actividades necessários para atingir os objectivos estratégicos e identificar as características e capacidades que os empregados devem exhibir para desempenharem eficazmente essas actividades. Quando definido segundo este processo, o modelo de competências da empresa constitui uma base importante para o recrutamento e selecção de indivíduos com as competências pessoais requeridas, bem como para a determinação das recompensas a atribuir.

Em Webster (1981, p. 63) a definição de *competência* surge como “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”.

Competência é um conjunto de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionados, que afecta a maior parte de uma função, que se correlaciona com o desempenho na função, que se pode medir relativamente a padrões aceites, e que se pode melhorar por via da formação e desenvolvimento (Perry citado por Gomes *et al.*, 2008). Outra definição traz-nos competências como um “composto de conhecimentos humano, capacidades e aptidões que podem servir objectivos produtivos nas empresas” (Nordhaug, citado por Gomes *et al.*, 2008).

Segundo Zarifian (1999) a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico.

As competências podem ser divididas em diferentes tipos ou categorias. A primeira “distinção a considerar é entre as *competências individuais*, ou seja, as que estão presentes numa pessoa, e as *competências nucleares*, que são as características da organização, que a tornam inimitável e lhe dão vantagem competitiva” (DGAP, 2006).

As competências, apesar de serem vistas em uma dimensão individual, referem-se ao conjunto da empresa enquanto recursos, incluindo desde os processos de Gestão e as tecnologias, até à experiência da organização, bem como os valores e normas (Parente, 2004).

Rouby e Thomas (citado por Gomes *et al.*, 2008) apresenta-nos uma definição que estende-se para o nível colectivo, onde a competência é “um conjunto de dimensões observáveis de desempenho, incluindo conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos individuais, bem como capacidades colectivas da equipa, do processo e

da organização, que estão ligadas a elevado desempenho e permitem à organização obter vantagem competitiva sustentável”.

Existem elementos comuns no conceito de competências, a destacar:

- A melhor forma de compreender o desempenho consiste em observar o que as pessoas realmente fazem para ser bem-sucedidas, em vez de focar a atenção em traços ou atributos da personalidade.
- As competências podem ser aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo, contrariamente aos traços e atributos, que são bastante estáveis.
- As competências devem estar relacionadas com resultados significativos que descrevem comportamentos desejáveis, e não traços ou constructos dificilmente operacionalizáveis” (Gomes *et al.*, 2008).

1.1.3. Gestão baseada em Competências

Os resultados de investigações têm demonstrado que o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores está fortemente correlacionado com o desenvolvimento das organizações (DGAP, 2006). A organização que é gerida pela gestão baseada em competência deve inicialmente identificar as competências com mais relevância para o sucesso organizacional.

Há evidências que mostram que a adaptação das exigências do trabalho às competências das pessoas conduz a satisfação e desempenho mais elevados, sendo que a adaptação será mais eficaz através da abordagem das competências (Cascão, 2004). Por sua vez, “o elevado desempenho e a satisfação conduzem à retenção, porque empregados satisfeitos não estão predispostos a sair da organização” (Locke, 1976; Mowday, Porter, e Steers, 1982; Caldwell, 1991; citados por Cascão, 2004, p.1).

Normalmente as competências essenciais são utilizadas quando se trata de competências organizacionais; porém, o foco será ampliado também para as competências pessoais, aquelas mais importantes, de maior contribuição e significado para a vida sócio-cultural e profissional das pessoas. Os termos *conhecimento* e *informação* são considerados por Drucker (2003), como uma das competências mais importantes do mundo moderno, expressões como “sociedade do conhecimento”,

“trabalhadores do conhecimento”, “revolução das informações”, e “capitalismo das informações” estão inseridas cada vez mais na literatura das competências.

No domínio do senso comum, a competência é compreendida como um saber ou fazer qualquer coisa bem. Em termos organizacionais a competência concentra-se na análise da contribuição do indivíduo para a organização, bem como o modo como ela é concretizada, exigindo-se assim, não uma competência, mas um conjunto delas que envolve tanto um saber geral, quanto um conhecimento específico para o exercício da atividade (Braun, 2008).

Para Magalhães *et al.* (1997, p. 14) as competências dizem respeito ao “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função”, ou seja, a função está diretamente relacionada com a combinação de experiências, agilidade com vista ao alcance de um determinado propósito. De facto, a gestão baseada nas competências tem como foco as habilidades e necessárias ao negócio da organização com base na alavancagem e disponibilização dos talentos humanos.

O foco é concentrado na atividade estratégica a fim de alinhar competências (individuais, grupais e organizacionais) com as estratégias de negócios da organização. A responsabilidade principal da gestão de pessoas permanece distribuída no nível gerencial ou intermediário da organização, mas o *staff* constitui o núcleo básico da gestão do conhecimento e da otimização do capital humano e intelectual através da gestão das competências individuais, grupais e organizacionais. A base fundamental deixa de ser o desenho dos cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao sucesso da organização e dos seus parceiros – clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, etc.

Pedro Demo (1998) define *competência* como a capacidade de fazer e fazer-se diariamente, ou seja, para este autor, ter competência não é apenas executar bem uma tarefa, é, acima de tudo a capacidade de inovar com o intuito de melhorar a forma de enfrentar os desafios (inovação pelo conhecimento) e política (intervenção ética e cidadania).

Zarifian (2001, p. 13) referencia que a competência deve ser inicialmente da responsabilidade do indivíduo sobre as situações profissionais que lhe são incumbidas.

Para este autor, ter competência é “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas”.

A literatura mostra-nos a existência de alguns autores que abordam a competência não exclusivamente como um conjunto de qualificações que um indivíduo possui, mas também, como estas qualificações são aplicadas no desempenho das suas funções e que resultados estas qualificações trazem para organização.

Le Boterf (1999) afirma que cada feito competente é produto de uma combinação de recursos e é no saber mobilizar e aplicar esses recursos que reside a riqueza profissional, ou seja, a competência.

Contudo, Dutra e Silva (1998) tratam a competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com os objectivos organizacionais, isto é, pelos resultados e desempenho obtidos através do conjunto de qualidades que lhe é inerente.

Diante dessa variedade de definições é possível elencar como elementos constituintes da competência, o conhecimento, a habilidade e a atitude.

O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo, ou seja, é a dimensão do *saber*. A habilidade, por sua vez, está associada ao *saber-fazer*, ou seja, a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido.

Finalmente a atitude é a dimensão do *querer-saber-fazer*, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

As três dimensões da competência estão interligadas e são interdependentes, uma vez que, para exposição de uma competência, presume-se que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas.

1.1.3.1. Análise de gestão de competências profissionais

O desafio das organizações parece estar relacionado com a utilização de novos modelos de gestão, baseados em conceitos de competência e desempenho, acrescidos das práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipas e gestão do conhecimento, dentre outros que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento pessoal e profissional aos membros da organização e estimulem as pessoas não só a desenvolver coletivamente as competências, mas também, a compartilhá-las.

Para configurar uma prática gerencial inovadora, é possível inferir que a gestão baseada nas competências deve possuir como objectivo maior não somente a melhoria das performances profissional e organizacional, mas, sobretudo o desenvolvimento das pessoas na sua plenitude.

Por sua vez, os modelos de Gestão pelas competências procuram definir a forma como cada organização irá gerir as competências que cada pessoa possui e associá-las às tarefas, ao contexto da função e ao contexto da organização (Silva, 2004).

Neste contexto, Green (1999) salienta a importância de ajudar as pessoas a perceber como é que as suas ações se relacionam com a identidade e objectivos da organização onde trabalham, de modo a envolverem-se no alcance desses objectivos. Para este autor, isso é reforçado, possibilitando aos funcionários a participação nos processos de tomada de decisão de modo a aumentar o compromisso e, conseqüentemente, o desempenho, e pela utilização das competências, descritas e operacionalizadas através de uma linguagem comportamental, que reduza a ambiguidade de significados.

Segundo Parente (2004), para além da importância de existir nas empresas um Sistema de Informação e Comunicação, que possibilite o diálogo e a troca de experiências entre colaboradores, para alargamento do campo de competências, é igualmente fundamental, a Gestão de recursos humanos cria mecanismos de reconhecimento das competências dos seus colaboradores. O reconhecimento, ou seja, os julgamentos favoráveis, são importantíssimos para gerar e potenciar a mobilização das competências, ao criarem um sentimento de segurança interna e uma imagem positiva do *self*, que conduz ao reforço da ação. Para esta autora, os vários subsistemas de recursos humanos, nomeadamente, o do Emprego e Mobilidade e o da Formação, têm um papel importante no reconhecimento dos trabalhadores, através da criação de sistemas de incentivos que podem assumir, ou não, formas pecuniárias, por exemplo, a progressão na carreira e a formação profissional.

1.1.4. Gestão por objectivos

Vaz (2006) considera a gestão por objectivos como uma metodologia guiada por objectivos previamente estabelecidos para prossecução de uma determinada acção,

tendo em conta os recursos disponíveis e o período de tempo previsto para a sua realização, sem descartar a motivação. Este autor afirma que:

“(...) esta metodologia, primeiramente proposta por Peter Drucker (2003), assenta, basicamente, na adoção de um sistema de gestão radicado num conjunto de indicadores, tendo como prioridade o cumprimento de metas pré-definidas. Pesem embora as diversas definições apresentadas na literatura especializada, a gestão por objectivos poderá ser descrita como um processo participado, por meio do qual, trabalhadores e gestores de uma organização, identificam em conjunto objectivos coletivos e individuais, definem áreas vitais de atuação e resultados a alcançar, usando medidas como guias de orientação para as diversas unidades orgânicas, estabelecendo as contribuições para cada um dos membros envolvidos” (Vaz, 2006, p. 2).

Aqui assenta a importância do papel do gestor como um líder que cria um ambiente de confiança na organização, promovendo a satisfação dos colaboradores através do estímulo e desenvolvimento de competências resultando numa maior cooperação interna e num melhor desempenho (Carapeto e Fonseca, 2006).

Embora haja diversas definições apresentadas na literatura, a gestão por objectivos pode ser relatada como um processo participado, através do qual, trabalhadores e gestores de uma organização, identificam em conjunto objectivos coletivos e individuais, definem áreas vitais de atuação e resultados a alcançar, usando medidas como guias de orientação para as diversas unidades orgânicas, estabelecendo as contribuições para cada um dos membros envolvidos.

1.1.4.1. Tipos de objectivos

Para que uma organização possa prosperar é necessário que se cumpram os seus objectivos, sendo tal possível se cada um dos seus colaboradores cumprir a sua quota-parte. Na verdade sabe-se que uns cumprirão acima dos 100% e outros ficarão aquém do que foi estipulado mas a soma destas performances constituirá os resultados finais da empresa. Assim, é necessário “aumentar a consciência e a responsabilidade do indivíduo (e do grupo); ampliar a interdependência para com terceiros e para com o todo e ajudar a consolidar o controlo que a organização exerce sobre o seu próprio destino” (Argyris citado por Santos, 2012, p.17).

Sabendo que os seus resultados dependem da soma dos objectivos traçados, a organização deverá traçá-los em função das exigências dos acionistas e assim poderá

desmultiplicá-los em cascata até aos operadores do fundo da pirâmide. Segundo Câmara (2011) nesta desmultiplicação aplicam-se os seguintes tipos de objectivos:

Equipa: são habitualmente a soma dos objectivos individuais do departamento mas dos quais todos são responsáveis no sentido de incentivar o espírito de equipa pois sendo do grupo são mensuráveis como um todo e não sabendo da performance individual de cada um;

Individuais: continua a existir a necessidade de objectivos individuais no sentido de evitar a exploração de outros colaboradores da equipa por um lado e por outro é através deste que se poderá medir de forma mais transparente a performance do colaborador que dará origem à classificação da avaliação de desempenho anual. Naturalmente não deverão ser demasiado exacerbados pois poderão criar comportamentos individualistas e quebrar assim o espírito de interajuda das equipas;

Comportamentais: pretende-se obter o compromisso do colaborador face aos seus comportamentos e competências que se pretende vão ao encontro dos valores da empresa nomeadamente no seu comportamento com os *stakeholders* da empresa. Neste sentido espera-se expectar a capacidade de iniciativa do colaborador.

De facto, a “iniciativa leva a uma série de cognições e comportamentos, como a identificação de novas ideias com o objectivo de melhorar processos de trabalho, atualizar as suas competências, procurando entender melhor as políticas da organização onde está inserido” (Seibert, Kraimer e Crant, 2001, citado por Santos, 2012, p. 27).

Importa referir que os objectivos não podem ter apenas a ver com negócio e rentabilidade da empresa, deverão ter em causa dimensões de qualidade, segurança e cultura da organização classificados habitualmente nos seguintes tipos:

Negócio: objectivos individuais de acordo com o compromisso individual e a estratégia da empresa;

Comportamentais: pretende-se que o avaliado demonstre os seus comportamentos para conseguir levar a cabo com sucesso a sua função que tenha iniciativa e que demonstre pro-atividade;

Melhoria pessoal: pretende se medir a evolução individual quer a nível técnico quer a nível comportamental;

Incentivo e contribuições de longo prazo: são idênticos ao primeiros, os de negócio mas esses dizem respeito a resultados concretos e atingir num dado espaço de tempo e estes são mais extensos no tempo e implicam desenvolver-se por fases pelo que são sempre reportados a um maior espaço temporal;

Desenvolvimento de pessoas: este objectivo classifica-se como sendo para o desenvolvimento de pessoas e desde que se encare os recursos humanos como sendo o ativo estruturante da empresa. Neste objectivo pretende se medir em que medida se consegue proporcionar novos desafios aos colaboradores, dar:

“Apoio - este apoio pode constituir formação, meios técnicos ou humanos que sejam necessários a execução dos objectivos acordados;

Feedback- deveria ser consumado através de sessões estilo reunião individual com o colaborador no sentido de se fazer ponto de situação sobre o desenrolar do desempenho do colaborador, constatar os desvios ocorridos de forma a adotar medidas construtivas a fim de recuperar esses desvios negativos ate a avaliação de desempenho anual. Podemos considerar que as sessões de feedback se tratam de avaliações intermedias para realinhar estratégias entre avaliador e avaliado;

Coaching - a chefia deve ter uma relação com o colaborador de proximidade e de confiança com a sua equipa não confundindo este comportamento com intromissão nas funções do colaborador sob pena deste se sentir desconfortável. Estas ações de *coaching* devem traduzir-se em estímulos ao colaborador, políticas de assertividade e reconhecimentos dos seus sucessos para que a sua motivação seja exacerbada” (Santos, 2012).

1.1.4.2. Atribuição dos objectivos

Os objectivos têm de ser atribuídos segundo cada função, podendo ser individuais, de equipa ou organizacionais, e são, por norma, definidos anualmente, podendo existir outros como sendo projectos que deverão ser realizados por etapas e terão naturalmente prazos mais dilatados.

Fruto da nossa cultura empresarial de proximidade com o patrão, como já apontado, damos mais ênfase aos objectivos individuais mas na atribuição destes é necessário ter especial atenção sob pena de serem contra producentes e neste sentido os objectivos deverão ser discutidos entre chefia e colaborador para serem acordados com cada um, gerando o espírito de compromisso desejado.

(...) [É] provável que as pessoas que desenvolvem mais facilmente o comprometimento afetivo sejam as mais satisfeitas, as que exercem tarefas enriquecidas e não-rotineiras, têm oportunidades efetivas de promoção na carreira, percebem o apoio dos colegas, perfilham valores mais congruentes com os da organização, podem participar na tomada de decisão, veem cumpridas as expectativas anteriores ao ingresso na organização, percebem que a organização os valoriza e cuida do seu bem-estar, e têm percepções positivas de justiça (especialmente interacional e/ou procedimental ...) (Rego, 2011, p.125).

A satisfação do colaborador está intrinsecamente ligada à função desempenhada, sendo que por função entende-se:

O conjunto de tarefas integradas em postos de trabalho inseridos em unidades de trabalho diferenciadas, com características semelhantes em relação a aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas tarefas, ainda que variem os meios e algumas condições gerais, ambientais ou de organização (Peretti, 1997, p. 5).

Sobre os objectivos de equipa são atribuídos pela cascata desde a administração até às equipas e fomentam a união e prosperidade de todos. Atendendo à gestão por objectivos, a atribuição dos objectivos deve ter em vista cada indivíduo e atenta à seguinte filosofia (Vaz, 2006, p. 3-4):

a) **Planeamento** – a existência de objectivos pertinentemente estabelecidos, considerando a especificidade e constante inovação do mercado em que a organização se situa, é característica de uma perspectiva que presta especial atenção à envolvente externa, e não apenas ao organismo, fechado em si mesmo. O próprio conceito de objectivo, como algo que, após negociação e acordo, se propõe atingir, enunciado clara e quantificadamente, referido a um determinado período de tempo, leva à necessidade de estruturação articulada de metas, das mais gerais (estratégicos) para as mais particulares (individuais), num processo descentralizado e em cascata;

b) **Participação** – os executantes dos objectivos devem participar ativamente na determinação dos seus próprios objectivos, em vez de os mesmos lhes serem definidos pelas superiores instâncias decisoras, não se tratando aqui de uma mera auscultação, mas de um autêntico processo de formulação concertada entre subordinado e superior hierárquico (naturalmente orientado para o cumprimento de objectivos ambiciosos, mas exequíveis), consentâneo com a máxima druckeriana de que cada trabalhador deve ser gestor do seu próprio trabalho, tirando-se também assim partido do potencial criativo de cada colaborador;

c) **Motivação** – o nível de empenho dos trabalhadores dependerá muito da criação de um sistema de gestão em que a satisfação dos objectivos individuais esteja estreitamente correlacionada com a prossecução dos objectivos organizacionais, pelo que uma maior dedicação a estes proporcione um nível de recompensas superior. Como factores motivadores na gestão por objectivos, poder-se-ão apontar:

i) Motivação pelo dinheiro, com a adoção de um sistema de pagamento segundo os resultados alcançados, com o qual se procura criar um elo inequívoco de dependência entre esforço e recompensa, tendo-se revelado como uma forma eficaz de estimular o empenho dos trabalhadores;

ii) O reconhecimento, componente fortemente motivadora introduzida pela gestão por objectivos, como resposta à necessidade individual de obtenção de feedback sobre a respetiva atividade profissional, confere sentido à atuação e reforça-a quando esta é superiormente reconhecida como bem-sucedida, havendo também aqui tendência para ações corretivas, em caso inverso. Embora o dinheiro seja um dos instrumentos mais utilizados pelas organizações para obter o empenho do pessoal, é hoje relativamente pacífico que este é considerado pelos trabalhadores como um factor de satisfação, enquanto o reconhecimento se afirma como um verdadeiro factor motivador;

iii) A realização humana e profissional é um factor de motivação importante, uma vez que, após cada etapa ultrapassada, intensifica-se a vontade de conquistar novos e superiores níveis de realização pessoal.

d) **Autocontrolo** – a participação de todos os elementos da organização estende-se à fase de controlo dos resultados, na medida em que a gestão por objectivos coloca o indivíduo como parte integrante do processo da sua própria avaliação, conjuntamente com a avaliação realizada pelo superior hierárquico. Os funcionários têm conhecimento do que deles é esperado, das metas que devem atingir para serem positivamente avaliados, quer isto dizer, têm conhecimento dos meios indispensáveis para uma boa avaliação de desempenho, permitindo-lhes irem-se autoavaliando ao longo do processo de execução, e introduzindo necessárias medidas correctivas, de modo a assegurar uma maior eficácia. Por outro lado, as organizações preocupam-se em grande medida com a obtenção de resultados concretos, não fugindo a esta regra os organismos públicos, pelo que a definição sistemática de objectivos fornece dados que, permitindo uma avaliação baseada em resultados alcançados, potenciam assim uma gestão estratégica mais eficaz, a par de um controle mais rigoroso.

Sobre os objectivos comportamentais a definir para os colaboradores, dependem da visão, missão e estratégia da organização e são marcados em função do que se espera do comportamento do colaborador para com colegas, clientes e como profissional na sua função. Estas dimensões comportamentais têm um carácter permanente a não ser que se altere o perfil da função que executa. Assim pode dizer-se que estes objectivos

devem ser marcados tendo em conta os factores críticos de sucesso da função, que o colaborador deve conhecer e perceber previamente.

1.1.4.3. Desafio das chefias

As chefias têm a missão de conduzir da melhor forma as equipas e têm o desafio de conseguir alocar a cada colaborador tarefas que sejam capazes de realizar com sucesso, criar as métricas que pretendem ver cumpridas, ajudar a eliminar os desvios da métricas traçadas e avaliar o colaborador de forma imparcial e justa.

Estas métricas traçadas são conhecidas por *Key Performance Indicators* (KPY) devendo estas ser pré-acordadas com o colaborador para que se obtenha o necessário compromisso de atingir os objectivos negociados. Assim o desafio das chefias para criar estas métricas deverá ter em conta (Grateron, 1999):

- Eliminar a subjetividade da medição de cumprimento mesmo nos objectivos organizacionais criando formas de medida que poderão ser inquéritos feitos a clientes que demonstram o seu nível de satisfação mas onde se faça distinção entre o nível de satisfação com a instituição e com o colaborador em concreto;
- Utilizar a máxima objectividade, significar limitar as tarefas do colaborador a ações traduzidas em expressões concretas para que este saiba exatamente o que tem de executar;
- Estipular metas não deixando dúvidas para quais são exatamente os *timings* permitidos para o cumprimento daquela tarefa;
- Criar uma escala de prioridades definindo em cada objectivo a importância do mesmo atribuindo uma ponderação do mesmo face aos objectivos totais de forma que o colaborador sabendo o peso de cada um possa não ter dúvidas sobre as prioridades e relevância dos objectivos marcados.

Segundo Kotter (1997) a chefia deve ter um líder que efetua o processo de liderança, ou seja, é aquele que tem uma visão a longo prazo, dada a forma como antecipa o futuro; é aquele que se centra mais nas pessoas, motivando-as, e menos nas tarefas, visa a eficácia e é um inovador; é naturalmente propenso ao risco. Líder é aquele que deve ouvir sem julgar, que deve compreender e transmitir o significado da organização assim como os objectivos desta, e a forma de como alcançá-los. Na opinião

de Deming (2000), um líder deve ainda ser conselheiro e não juiz, possuir poder de persuasão criando confiança através de um ambiente que encoraja a inovação; deve aprender permanentemente e encorajar as pessoas a fazer o mesmo.

1.1.5. Motivação

A palavra motivação deriva do latim, do termo *motivus*, que significa mover, tendo assumido o significado de “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” ou pode mesmo ser “o fim da razão de uma ação” (Gondim e Silva, 2004, p. 145). A motivação muitas vezes tem sido vista como o conceito central em comportamento organizacional.

O conceito de motivação tem sido abordado por diferentes áreas do conhecimento e em diferentes contextos como por exemplo na filosofia, psicologia, educação e no âmbito administrativo, das relações humanas, entre outros. Os autores Todorov e Moreira (2005, p. 120) explicam que, a “motivação, assim como a aprendizagem, é um termo largamente usado em compêndios de psicologia e, como aprendizagem, é usado em diferentes contextos com diferentes significados”.

Segundo George e Jones (citado por Rego e Cunha *et al.*, 2007), a motivação é o conjunto de forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.

Numa perspectiva geral e mais ampla, pode dizer-se que a motivação, tal como nos apresenta Chiavenato (1999), é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinado modo ou, pelo menos, que origina a propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à acção ser provocado por um estímulo externo, que provém do ambiente, ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Segundo Doron e Parot (2001), é devido à motivação que as necessidades se transformam em objectivos, plano e projectos, afirmando que esta envolve: A canalização das necessidades (aprendizagem); A elaboração cognitiva (objectivos e projectos); A motivação instrumental (meios e fins); A personalização (autonomia funcional).

Para Deci (citado por Rego e Cunha *et al.*, 2007, p. 155), “o termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do

comportamento: o que energiza acção; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada”.

Rego e Cunha *et al.* (2007) citam também Kanfer que nos apresenta a motivação como os mecanismos psicológicos reguladores da direcção, intensidade e persistência das acções não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a acção.

Para Penna (2001, p. 19), “em abordagem operacional, (motivação) é o conjunto de relações entre as operações de estimulação ou privação e as modificações observadas no comportamento que se processa após as citadas operações”. Já no entendimento de Bzuneck (2004, p. 9), “a motivação tem sido entendida ora como um factor psicológico, ou conjunto de factores, ora como um processo”.

Então, a gestão da motivação é apontada como alçada central do gestor de recursos humanos, devendo ainda ser considerada como um dos mais importantes papéis do gestor. Para Sampaio (2005), a motivação corresponde à grandeza que orienta as acções humanas e a sua força reside no mais íntimo das pessoas, podendo ser alterada, mas jamais exterminada. Trata-se de um conceito que é essencial para a percepção do comportamento humano, sendo que é a motivação que ativa, orienta e direcciona o comportamento; sem motivação, a obtenção de bons resultados, bem como um bom desempenho torna-se difícil de alcançar. (Lemos, 2005).

1.1.5.1. Tipos de Motivação: Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca

Quando se aborda o tema e o conceito de motivação é inevitável falar-se dos tipos de motivação existentes – motivação intrínseca e extrínseca – uma vez que têm vindo a ser estudados, permitindo a compreensão das especificidades de cada tipo de motivação. Os dois tipos de motivação foram foco de interesse por parte dos investigadores, particularmente “no que se refere à motivação intrínseca, mais de 100 estudos foram realizados visando identificar as consequências externas diante de comportamentos intrinsecamente motivados, especialmente quando estes eram recompensados” (Engelmann, 2010, p. 45). A motivação intrínseca surge associada a resultados como a competência, autodeterminação e autonomia; a par disto, a motivação extrínseca está associada a uma *performance* visando uma recompensa fornecida por agente externo (Guimarães, 2004).

Para Rego e Cunha *et al.* (2007:154) a motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa.

Neste sentido, na motivação intrínseca o controlo da conduta depende apenas do indivíduo e dos seus interesses, isto porque “é considerada como o género de motivação mais natural, uma vez que vai de encontro aos interesses genuínos dos aprendentes” (Figueiredo, 2011, p. 6).

Para Ryan e Deci (2000), este tipo de motivação está relacionado com a tendência natural para procurar desafios, assim como para obter e exercitar as capacidades do indivíduo, sendo o fenómeno que melhor representa o potencial positivo da natureza humana, e que é essencial não só para o desenvolvimento cognitivo, como também para a inserção social.

A motivação intrínseca “aplica-se ao sistema motivacional que sustenta a actividade que é realizada como um fim em si mesma, pelas características inerentes à própria actividade” (Lemos, 2005, p. 207). Ou seja, esta está evidente quando o indivíduo realiza determinada tarefa ou actividade pelo prazer de realizá-la, o que vai ao encontro do que é advogado por Eccles e Wigfield (2002), que salientam que as pessoas intrinsecamente motivadas realizam uma actividade porque estão interessadas em usufruir da própria actividade. Nesta ordem de ideias, e citando Guimarães (2004, p. 37), “a motivação intrínseca refere-se à escolha e realização de determinada actividade por sua própria causa, por esta ser interessante, atraente ou, de alguma forma, geradora de satisfação”. A motivação intrínseca relaciona-se, portanto, com a procura pela novidade, pelo entretenimento, satisfação da curiosidade, podendo ser descrita como uma disposição natural e espontânea, que impulsiona e instiga o indivíduo a procurar novos desafios.

A motivação extrínseca está relacionada com metas externas, onde o controlo da conduta é influenciado pelo meio exterior, referindo-se “à actividade que é realizada tendo em vista algo exterior à actividade, como consequência do resultado” (Lemos, 2005, p. 207). Também Ryan e Deci (2000) defendem que este tipo de motivação está associado à realização de uma actividade para alcançar algum resultado externo, caracterizando-se pela realização da acção do indivíduo, com vista ao reconhecimento ou a recompensas materiais ou sociais, estando estritamente relacionada com o controle externo. Igualmente, Amabile *et al.* (1994) defende que a realização de tarefas com

vista à recompensa externa de diversa natureza, social ou material, ou apenas para evidenciar habilidades ou competências, são aspetos caracterizadores de indivíduos extrinsecamente motivados.

Para Figueiredo (2011), a motivação extrínseca caracteriza-se pelo facto de se gerir por razões do foro externo, onde a ação é dirigida não pelo interesse autêntico de quem aprende, mas por motivos que se prendem com a obtenção de resultados que a aprendizagem permite. Esta é considerada como um meio para se atingir um fim.

Rego e Cunha *et al.* (2007) afirmam que os comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que as pessoas levam a cabo com a finalidade de alcançar alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição.

Na opinião de Guimarães (2004), a motivação extrínseca pode ser entendida como a motivação para trabalhar em resposta a algo externo à atividade, onde indivíduo age de modo a obter recompensas ou reconhecimento, ou até mesmo para demonstrar as suas competências.

É possível verificar que a motivação intrínseca se caracteriza pelo envolvimento na atividade em si, bem como pelo prazer que a realização da mesma dá e a sua grande vantagem é a de que tende a manter-se ao longo do tempo. Por outro lado, a motivação extrínseca faz com que o indivíduo participe na atividade, sendo esta um meio para um fim, isto é, para obter resultados desejados, mas a motivação extrínseca tende a desaparecer quando não existir o factor motivador externo. Contudo ambas as motivações são importantes, ainda que o funcionário se sinta motivado pela actividade a realizar parece admissível que o funcionário queira ser bem remunerado pela execução da actividade realizada.

1.1.6. Principais Teorias Motivacionais

A literatura mostra que as teorias da motivação humana se encontram divididas em dois grupos, as teorias de conteúdo e as teorias de processo. Explicando que as teorias de processo focalizam sua atenção nas sucessivas etapas do fenómeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo, no estabelecimento de metas e objectivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos conscientes da tomada de decisões. Já as teorias de conteúdo partem da determinação das necessidades humanas para explicar o fenómeno motivacional.

Deste modo, as teorias de conteúdo dão enfoque ‘*ao que*’ motiva o comportamento do indivíduo e as teorias de processo colocam em destaque em ‘*como*’ o comportamento é motivado.

Quando se abordam as teorias de conteúdo fala-se essencialmente das seguintes teorias: teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, teoria ERC de Alderfer, teoria dos dois factores de Herzberg e teoria de McClelland, que abordaremos de seguida.

1.1.6.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow (1968, citado por Rego e Cunha *et al.*, 2007) analisou a motivação através das necessidades humanas, entendendo a necessidade como uma manifestação natural de sensibilidade interna, estimulando a procura da realização de um acção ou a procurar determinada categoria. A hierarquia das necessidades do ser humano apresentadas pelo autor inclui cinco categorias de necessidades: fisiológica, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Quando uma necessidade é satisfeita deixa de dominar o comportamento do indivíduo, surgindo outra necessidade, pelo que a satisfação de necessidades não termina, sendo a vida a busca de satisfação de necessidades.

As primeiras necessidades do indivíduo são as necessidades fisiológicas, correspondendo a necessidades de sobrevivência, que surgem instintivamente, na medida em que nascem com o ser humano. São entendidas como “as mais prementes e urgentes, pois determinam a sobrevivência, as necessidades de segurança são as segundas mais importantes na hierarquia de Maslow, baseando-se na procura de proteção contra ameaças ou privações e, uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas surge o desejo de estabilidade e fuga do perigo” (Sampaio, 2005, p. 11). Em seguida, surgem as necessidades sociais, que estão associadas à convivência social (amizade, amor, afeto, etc.) e depois, as necessidades de estima que se referem ao desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de se sentir útil para o outro, sendo que a sua frustração, traduz-se em sentimentos de inferioridade e impotência. Tal como explica Sampaio (2005, p. 11), as necessidades de estima “são aquelas relacionadas à auto-estima e ao respeito das outras pessoas. Pode-se citar aqui a autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade”.

Por fim, a última necessidade do ser humano na escala das necessidades de Maslow, é a necessidade de auto-realização do indivíduo, onde este procura explorar as suas potencialidades. Por outras palavras, “trata-se do desejo de realizar-se através de seu próprio desempenho e do sentimento de “dever cumprido”. A necessidade de auto-atualização é uma grandeza de primeira ordem no aspecto profissional do ser humano [...]” (Sampaio, 2005, p. 11).

Maslow estabeleceu ainda a distinção entre motivação de deficiência e motivação de crescimento, onde as necessidades básicas traduzem-se em motivos de deficiências, colmatadas através de objetos ou outros seres humanos. A motivação de crescimento ocorre quando o indivíduo já satisfaz o suficiente as necessidades básicas, sendo motivado pelas tendências para a individualização. Nesta lógica, a diferença entre as necessidades básicas (deficiência) e as necessidades de crescimento é de cariz qualitativo, uma vez que a intensidade das necessidades do indivíduo diferem entre si. O fundamento da teoria de Abraham Maslow, é que as necessidades podem ser hierarquizadas, e por isso, podem ser distribuídas por uma hierarquia de importância e influência do comportamento humano, pelo que no comportamento humano há uma hierarquia de necessidades (Muchinski, 2004). Maslow (1968, citado por Cunha *et al.*, 2007), sugere que os gestores se devem preocupar com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados, para posteriormente saber como motivar seus funcionários.

1.1.6.2. Teoria ERC de Alderfer

A Teoria ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento (*Existence, Relatedness and Growth*) – de Clayton Alderfer, é uma contextualização moderna da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. As necessidades da existência correspondem às necessidades fisiológicas e às de segurança material; as necessidades de relacionamento correspondem às necessidades sociais e de estima; as necessidades de crescimento equivalem, grosso modo, às necessidades de auto-realização, estes três níveis de necessidades encontram-se organizados num *continuum* e não segundo uma hierarquia (Costa, 2005).

Esta teoria rege-se pelo princípio da frustração e da regressão, o que significa que uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita. Alderfer defende que uma ou mais necessidades podem estar

operantes ao mesmo tempo, ou seja, não é obrigatório que uma necessidade seja satisfeita para que outra entre em ação. Por exemplo, segundo Alderfer, é possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis. A teoria ERC é mais consistente com o conhecimento das diferenças interpessoais, pois variáveis como educação, estrutura familiar e cultura podem alterar a ordem na qual as necessidades são satisfeitas. O entendimento da relação entre várias necessidades é, por parte de Alderfer, mais flexível e menos teológico ou seja e menos orientada para um objectivo final que é a auto-realização de Maslow (1968, citado por Cunha *et al.*, 2007).

Foram apontadas algumas críticas à Teoria de Aldefer, especialmente porque existem poucas investigações em torno dela e também por ser semelhante à Teoria de Maslow, o que levantam dúvidas e questões se a teoria seria válida para os profissionais (Bowditch e Buono, 2004).

1.1.6.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg, à semelhança de Alderfer, também teve como ponto de partida para a sua teoria a Teoria de Maslow, divergindo desta em alguns pontos. O autor classificou a motivação em duas categorias: factores de higiene e factores de motivação. Os factores de higiene dizem respeito a factores extrínsecos, inspirado no conceito psiquiátrico de higiene mental, considerando estes factores necessários embora insuficientes para realização positiva no trabalho mas evitam as atitudes negativas mas não provocam as atitudes positivas, por sua vez, os factores de motivação são de natureza extrínseca ao trabalho, que conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo, estando associados a sentimentos positivos.

Os factores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos factores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar factores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação. (Herzberg, 1997, p. 61)

De acordo com Nakamura (1994, p. 65), Herzberg constatou e identificou as características de pessoas que são orientadas por factores motivacionais, são as seguintes:

“O indivíduo é motivado pela natureza da tarefa; apresenta alta tolerância com as inconsistências dos factores de higiene; sente-se satisfeito por curta duração, quando os factores motivadores são melhorados; mostra-se capaz de gostar do tipo de trabalho que realiza; tem sentimentos positivos sobre o trabalho e a vida em geral; tira proveito de experiências profissionais”.

A Teoria dos Dois Factores também foi alvo de críticas, sendo referido que a sua metodologia era limitada e a suposição que dois conjuntos de factores operam numa única direção, foi igualmente questionada.

1.1.6.4. Teoria da Realização de McClelland

A Teoria da Realização é também conhecida como a Teoria das Necessidades Adquiridas, foi desenvolvida por David McClelland. Esta teoria defende que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas ao longo da vida do indivíduo, iniciando-se com a sua primeira interação com o ambiente. Deste modo, a teoria da realização pretende “mostrar que o ser humano procura por atividades nas quais se sinta desafiado, porém com um grau de risco moderado” (Sampaio, 2005, p. 12).

Segundo esta teoria existem três tipos de necessidades diferentes, sendo elas necessidades básicas – necessidade de realização (nR); necessidade de poder (nP); necessidade de afiliação (nA) –, sendo adquiridas ao longo da vida de cada indivíduo (Chiavenato, 2004).

A *necessidade de realização* corresponde ao desejo de ser melhor e mais eficiente, destacando-se o facto de que o indivíduo com este tipo de necessidade, gosta de correr riscos, de definir metas e de assumir responsabilidades. A *necessidade de poder*, consiste no desejo de controlar os outros e de influenciá-los. Uma pessoa com esta necessidade gosta de assumir cargos de liderança, tem elevado poder de argumentação, podendo este ser positivo ou negativo. A *necessidade de afiliação*, diz respeito ao desejo de interação social, de convivência interpessoal e está presente em pessoas que colocam as necessidades de relacionamento acima das suas tarefas.

Para McClelland, a satisfação reside na sensação de dever cumprido, pelo que o indivíduo se sente satisfeito quando realiza uma atividade ou uma tarefa com sucesso e por estas razões, evita tarefas de alto risco, onde a probabilidade de fracassar é maior (Robbins, 2002).

1.1.6.5. Teorias de Processo

As teorias de processo, contrariamente às teorias de conteúdo, preocupam-se com a forma como o comportamento é ativado, direcionado e mantido. Desta subdivisão das teorias da motivação humana destacam-se as seguintes: Teoria da Expectativa de Vroom, Teoria da Equidade de Stacy Adams; e Teoria do Reforço de Skinner.

1.1.6.5.1. Teoria da Expectativa de Vroom

Esta teoria foi concebida por Victor Vroom, baseada na visão económica do indivíduo. Concebe o próprio ser humano como um ser individual com vontades e desejos diferentes, o que leva a que cada pessoa tome as suas decisões, optando por aquilo que lhe parece mais correto, tendo em consideração as diferenças entre indivíduos e situações. Na opinião de Stoner e Freeman (1999, p. 328), esta teoria procura “superar as críticas direcionadas a certos pressupostos de outras teorias motivacionais – tais como: i) todos os empregados são iguais, ii) todas as situações são iguais, e iii) há modo melhor de motivar os empregados”.

A Teoria da Expectativa assenta sobre um conjunto de pressupostos, definidos pelo próprio autor, acerca do comportamento do indivíduo e eles são: comportamento é motivado por uma combinação de factores do indivíduo e do ambiente; os indivíduos tomam decisões sobre o seu comportamento na organização; os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados nas suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

As suas principais componentes são: valência: a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular, ou seja, é o valor subjetivo associado a um incentivo ou recompensa; expectativa: o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados; instrumentalidade: é a relação entre o desempenho e a recompensa, onde se os esforços forem recompensados a relação é positiva, caso contrário, é negativa.

Esta teoria explica que os indivíduos fazem as suas escolhas com base nos seus ideais de recompensa e que ainda não obtiveram. De acordo com Vroom (1997), as escolhas de cada um resultam da combinação entre escolhas da ordem afectiva, a força de vontade e a expectativa do indivíduo. No que concerne a críticas, diz-se que esta teoria não é corretamente adequada do ponto de vista científico, o que dificulta a sua validade.

1.1.6.5.2. Teoria da Equidade de Stacy Adams

A Teoria da Equidade baseia-se no facto de que o indivíduo procura justiça no que respeita às recompensas recebidas, comparando-as com as dos seus colegas, assentando numa relação de comparação social. Esta teoria coloca em destaque a relação dos resultados e baseia-se na hipótese de que o desempenho ou a satisfação no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre justiça da recompensa recebida (Stoner e Freeman, 1999).

De acordo com Hampton (1990) existe equidade quando um indivíduo reconhece que a sua relação resultado/recurso é igual à de outros indivíduos, sendo que nesta teoria, a motivação é de origem social e não biológica (Muchinsky, 2004).

1.1.6.5.3. Teoria do Reforço de Skinner

A Teoria do Reforço assenta na ideia de que o reforço condiciona o comportamento do indivíduo, sendo o comportamento determinado por experiências positivas ou negativas. Desta forma, o conceito de reforço é fundamental na teoria de Skinner, uma vez que é ele que estimula a ocorrência dos comportamentos adequados e simultaneamente, desencoraja os comportamentos ou as respostas não desejadas (Thompson, Simonson e Hargrave, 1996).

O reforço positivo acontece quando determinado acontecimento comporta uma consequência agradável para o indivíduo, podendo assumir várias formas como prémios e elogios. Por outras palavras, o reforço positivo “é uma consequência (*feedback*) agradável de um determinado comportamento que do indivíduo, pelo que o reforço positivo funciona como um mecanismo para manter e fortalecer esse comportamento” (Inácio, 2007, p. 6).

O reforço negativo ocorre quando um acontecimento implica o afastamento ou a o evitamento de algo desagradável para o indivíduo, podendo ser por exemplo uma repreensão, de modo a evitar determinado comportamento. Ou seja, “é um estímulo que prevê consequências não desejadas pelo indivíduo. Este tipo de reforço pretende enfraquecer um comportamento em proveito de outro, retirando um estímulo agradável. O estímulo negativo é devolvido após a obtenção da resposta pretendida” (Inácio, 2007, p. 6).

1.1.7. Sistemas de recompensas

Um sistema de recompensas é um mecanismo instituído pela empresa que consiste: no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os Colaboradores recebem em razão da qualidade do seu desempenho, pelo seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e pela sua identificação com os Valores e os Princípios Operativos da Empresa. (Câmara, Guerra e Rodrigues, 1997, p. 439)

Cerca dos anos 70, os pensadores da Gestão deram-se conta que a performance de uma organização poderia melhorar significativamente se os colaboradores fossem recompensados pelos esforços demonstrados. Assim, a gestão de recompensas ganhou flexibilização e diferenciação salarial, passou a ter em conta o trabalho em equipa, desenvolveu prémios e benefícios variáveis adaptados as necessidades dos indivíduos em reconhecimento e desenvolvimento pessoal (Câmara 2000, p. 24).

Neste sentido foram desenvolvidas retribuições variáveis para além das fixas, de forma a motivar o esforço adicional dos Recursos Humanos, quer individual quer em equipa, de forma a ser possível premiar aqueles que se mostrem com produção superior a média. O pagamento de recompensas com base no desempenho dos colaboradores, são uma forma honrada e potencialmente eficaz de melhorar o desempenho da organização (Lawler e Jenkins, 1992).

Hoje sabe-se que propor recompensas específicas ou adicionais em troca de melhor desempenho começa a ser prática comum e nos últimos 20 anos vêm-se resultados visíveis desde que o sistema seja corretamente implementado (Lawler, Benson e McDermott, 2012).

Este premiar de desempenho tem contudo custos adicionais para a organização que não poderão ser descurados pelo que deverão ser rigorosamente ponderados pela organização.

1.1.7.1. Enquadramento do sistema de recompensas

Como refere Fitzsimmons (2002), os colaboradores motivados produzem melhores resultados; esta é a nova realidade das empresas, passando a ser necessário ter colaboradores motivados, e sabendo que não é fácil esta tarefa para as empresas “a criação e manutenção de uma relação de trabalho por um período alargado pressupõe a existência de um mínimo de convergência entre os interesses da empresa e os do colaborador em relação ao seu conteúdo.” (Fitzsimmons, 2002, p. 14).

Neste sentido, defende-se que as condições em que se encontra o colaborador são fulcrais; empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento calculativo permanecem na organização, porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (Allen e Meyer, 1990). Sabe-se que o comprometimento afetivo fornece benefícios pessoais para o empregado, no mínimo por ser mais aprazível trabalhar num ambiente pelo qual o indivíduo nutre sentimentos positivos (Meyer e Allen, 1997).

Também a satisfação no trabalho é percepcionada como uma função da vida do colaborador sobre o seu trabalho e os resultados deste. Assim, é um estado de prazer emocional resultado da avaliação do profissional sobre até que ponto o trabalho que desenvolve cumpre e realiza os seus objectivos, necessidades e valores. Como tal a satisfação e a insatisfação são situações no mesmo acontecimento, no qual uma se manifesta sob a forma de felicidade e a outra sob a forma de sofrimento (Bergamini e Coda, 1990).

Outro ponto essencial é a lealdade; pode ser psicológico que os laços fortes podem surgir quando a organização responde às necessidades e às expectativas dos trabalhadores, mas também pode ser permutativo, visto que o comprometimento é compreendido como uma atitude resultante de um laço muito forte da pessoa para com a sua organização; é uma relação profunda que ultrapassa as vantagens imediatas (Jiwani e Husain, 2011).

O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo a que as pessoas costumam chamar “ambiente de trabalho”. Várias vezes já ouvimos, consultámos ou fomos indagados sobre o ambiente de trabalho de uma determinada companhia. É esse “ambiente de trabalho” ou essa atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e colaboradores que chamamos de clima organizacional ou clima humano das organizações” (Luz, 1995, p.7).

Na base de qualquer recompensa tem de estar a motivação, afinal só com colaboradores motivados pode a Empresa crescer de uma forma sustentável constituindo assim um desafio à realização profissional de cada Empregado, sendo que a formação está intimamente ligada à motivação, e visto que permite aos colaboradores a obtenção de maiores competências, mais confiança, uma maior compromisso com a organização e uma maior satisfação no trabalho (Lawler, Benson e McDermott, 2012).

Câmara, Guerra e Rodrigues (1997) referem que são vários os interesses do trabalhador que se prendem com questões de motivação.

Sotomayor (2007) refere, dentro de uma perspectiva da justiça organizacional, que o desempenho do colaborador se centra em duas perspectivas, a de justiça e a de afetividade, resultando claro que o desenvolvimento organizacional somente terá maior respaldo se houver comprometimento dentro dessas duas abordagens. Ou seja, para um melhor e mais positivo desenvolvimento organizacional torna-se necessária a integração/interação dessas duas perspectivas, criando um maior comprometimento, tanto da parte da organização, quanto da parte dos colaboradores.

Em suma, “de acordo com a teoria da expectativa ou das expectativas de Vroom (1964), os desejos e expectativas conscientes do indivíduo são mais importantes do que os seus impulsos ou necessidades inconscientes” (Ferreira, 2011, p. 23).

1.1.8. Sistema de Avaliação de Desempenho

Segundo Farinha e Jacinto (2007) a Avaliação de Desempenho é uma das mais poderosas ferramentas das organizações para Gestão dos Recursos Humanos e o seu objectivo é principalmente ajudar as pessoas a atingirem níveis de desempenho mais elevados para possibilitar e facilitar a sua realização pessoal profissional e dar um maior contributo para melhores resultados da organização; contudo, apesar de ser uma prática de Gestão de Recursos Humanos tão vulgarizada, é questionável e de todas as técnicas

utilizadas na gestão de pessoas é aquela que levanta mais questões e mais polémicas quando implementada nas organizações em virtude de estar muito associada à diferenciação de pessoas, à individualização salarial, às potencialidades de promoção ou a qualquer outro benefício que todos julgam ter direito.

Avaliar o desempenho das pessoas é uma técnica de gestão que tem como objectivo melhorar a performance individual e colectiva e tornar mais justo o sistema de recompensa de forma a gerar efeitos positivos na motivação das pessoas.

Os sistemas de avaliação de desempenho visam medir e diferenciar o desempenho e esforço de cada um, dar a conhecer a opinião dos superiores hierárquicos sobre o desempenho de cada colaborador, ajudar a tomar decisões sobre a política de remunerações e incentivos e talvez o mais importante, identificar as deficiências de desempenho individual e colectivo para as corrigir num trabalho conjunto entre as próprias pessoas e os avaliadores.

Qualquer sistema de avaliação de desempenho, pode-se considerar como tendo duas finalidades; uma de carácter reactivo e outra de carácter proactivo. O aspecto reactivo baseia-se no facto de ser uma apreciação sistemática periódica padronizada e baseada em critérios e procedimentos demonstrados pelo individuo na sua função do ponto de vista da organização onde trabalha. Significa isto que a pessoa avaliada é logicamente cotada em função de um período de trabalho passado e pela comparação daquilo que produziu relativamente aquilo que era esperado dela. A proactividade do Sistema de Avaliação de Desempenho visa tentar da parte da organização das chefias e dos avaliadores determinar as aptidões, motivações e objectivos de cada trabalhador no sentido de fazer um balanço sobre o seu potencial humano, principalmente a sua capacidade de trabalho, os seus conhecimentos, a sua motivação, formação profissional, experiencia profissional e nível de desempenho actuais e passados. (Farinha e Jacinto, 2007).

A avaliação está sempre subjacente à medição de alguma coisa, o que implica estabelecer sempre uma comparação, comparar uma característica, comparar o nível de execução ou resultado, comparar face às expectativas, mas sempre com base num determinado padrão. Também ao avaliar um colaborador estamos a comparar os resultados alcançados face aos resultados inicialmente previstos, ou até mesmo os resultados alcançados por outros. Assim, a importância da Avaliação de Desempenho tem que se basear em objectivos que estejam previamente estabelecidos, ao nível dos

resultados obtidos por alguém. Assim sendo o Sistema de Avaliação de Desempenho serve tanto para os avaliadores como para os avaliados para reflectirem conjuntamente acerca dos resultados e dos planos de desenvolvimento, dos sistema de direcção, coordenação e comunicação.

Esta ferramenta orienta a acção dos responsáveis pelas organizações em três variáveis distintas;

Primeira, a acção sobre as capacidades e as competências individuais de forma a detectar lacunas e ver até que ponto elas são possíveis de colmatar através da formação profissional; segunda, a acção sobre a organização das tarefas, uma vez que Avaliação de Desempenho pode fornecer informação importante para a melhor forma de organizar o trabalho de forma a potenciar a eficácia e a eficiência; terceira, a acção sobre o esforço através de recompensas, isto é, a avaliação do desempenho de cada um condicionada ou deve condicionar a concessão das recompensas nomeadamente comissões, prémios, remunerações ou outros benefícios (Gomes *et al.*, 2008).

Contudo, deve assinalar-se que a avaliação do desempenho deve ser vista como um meio, uma ferramenta, um instrumento com o fim de melhorar a eficiência e eficácia dos recursos humanos, no sentido de alcançar os objectivos da organização.

Caetano (2008, p. 25) sugere como principais objectivos formais dos sistemas de avaliação de desempenho: alinhar as actividades dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização; melhorar o desempenho, a proactividade e a motivação; aumentar a sustentabilidade da organização; dar *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira; constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas; constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões; identificar necessidade de formação.

É de salientar que quando uma organização implementa um sistema de avaliação de desempenho, tem em vista atingir determinados objectivos. Como referem Grund e Sliwka (2009, p. 2050) a introdução de sistemas de avaliação formais é muitas vezes guiada por múltiplos objectivos.

A avaliação de desempenho é de carácter individual mas tem em vista os objectivos da organização; o individuo é avaliado com base nos objectivos traçados previamente a quando da sua contratação. Existe um compromisso entre o gestor e o subordinado onde o subordinado se compromete a cumprir ou alcançar os objectivos

enquanto o gestor se compromete a dar-lhe os recursos necessários para o cumprimento dos seus objectivos.

O fluxograma a seguir (Figura 1) apresenta o ciclo de avaliação de desempenho.

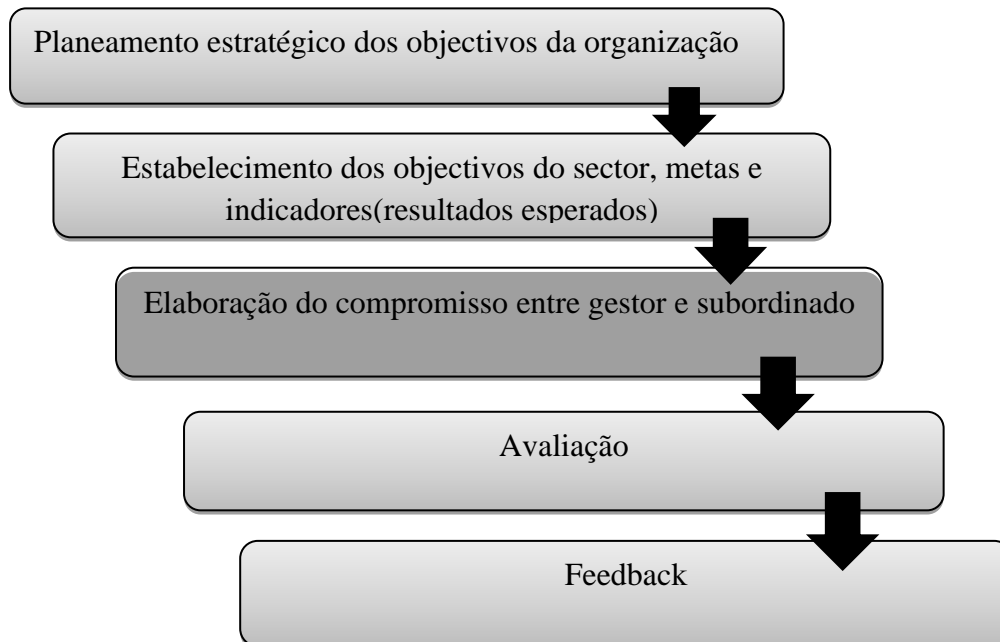


Figura 1. Fluxograma da definição de objectivos e o processo de avaliação de desempenho.
Fonte: Marras *et al.*, 2012.

Aqui o ponto de partida é o planeamento estratégico da organização; posteriormente estabelece os objectivos e metas individuais ou em equipa, a seguir o compromisso entre o gestor e subordinado e por fim é feita a avaliação de desempenho, chegando finalmente ao *feedback*. Segundo Caetano (2008) é através do *feedback* que o colaborador tem informação sobre o seu desempenho e a partir do mesmo recebe aconselhamento proporcionado pela chefia, com o intuito de melhorar o seu desempenho assim como alinhar os seus objectivos com os da organização.

Assim, importa saber o que é a avaliação de desempenho e qual o pensamento de diversos autores que abordam sobre a matéria. A avaliação é um acompanhamento do desenvolvimento do indivíduo no trabalho. Inicialmente este instrumento de gestão teve por objectivo acompanhar o desempenho do trabalho do indivíduo com base nas suas actividades.

Com o andar do tempo a avaliação passou a centrar-se também no comportamento das pessoas no desempenho das suas actividades. Segundo Marras *et*

al. (2012, p. 4), além disso, passou a avaliar-se as metas estabelecidas (o foco da gestão nas organizações), os resultados alcançados pelo profissional avaliado e o seu potencial, visando o plano de seu desenvolvimento.

Quando a avaliação é bem praticada, pode tornar-se um processo de motivação segundo a necessidade de cada um; existem pessoas que se sentem motivadas pelo reconhecimento do seu trabalho, algumas procuram o desenvolvimento profissional e outras a remuneração. Portanto, se a avaliação de desempenho for bem praticada, decisivamente contribuirá para que as pessoas se sintam de alguma forma recompensadas.

Vários autores procuraram conceituar a avaliação de desempenho. É assim que Latham e Wexley (1994, citado por Hipólito, 2002, p. 73) conceituam esse processo como o “ sistema que tem por objectivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo”.

A avaliação de desempenho pode ser definida como o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. No geral o processo serve como uma ferramenta de auditoria e controle da contribuição para os objectivos e/ou resultados dos participantes organizacionais (Almeida, 1996:15).

Segundo Pontes (citado por Jean P. Marras *et al.*, 2012), a avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Lopes (2009, p. 3, citado por Marras *et al.*, 2012) conceptualiza a Gestão de Desempenho como “um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e que gere subsídios para recompensar desempenhos superiores”.

Segundo Teixeira (2010), a avaliação de desempenho é uma das três fases do processo de controlo dentro da organização, juntamente com a definição de padrões e acções correctivas.

Já Chiavenato (2000, p.325), diz que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de

desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência e qualidades de alguma pessoa.

Em termos gerais, avaliação de desempenho pode definir-se como a sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação (Rocha, 2010, p. 199).

1.1.8.1. Focos da avaliação de desempenho

A literatura sobre avaliação de desempenho mostra que as organizações – ao avaliarem as pessoas que nelas trabalham – têm vários objectivos com base nas necessidades da organização. Nassif (2008, p. 295) aponta os seguintes objectivos: definir o grau de contribuição de cada funcionário para a organização, considerando a sua competência e o seu desempenho; identificar os funcionários que se encontram acima ou abaixo da média do desempenho requerida pelo cargo; obter contributo para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; obter contributo para a remuneração e promoção; obter contributo para a elaboração de planos de acção para desempenho insatisfatórios.

Já Hipólito e Reis (2002), citado por Marras *et al.* (2012), também apresentam quatro focos/visões segundo os quais as organizações avaliam o desempenho das pessoas que nela trabalham: (1) avaliação do potencial, (2) análise comportamental, (3) desenvolvimento profissional e (4) realização de metas e resultados.

Foco do potencial profissional - Quando falamos de potencial está subjacente a capacidade de entender assuntos mais complexos. Gramigna conceptualiza potencial como “[...] a qualidade de um corpo ou de um sistema qualquer de estar pronto para entrar em acção. É a capacidade de vir a desempenhar determinada complexidade de função em um determinado momento” (Gramigna, 2007, p. 45).

O potencial busca identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria do avaliado. Dizer que este foco se centra nas possibilidades futuras do indivíduo baseadas nos seus conhecimentos, vivencia, habilidades e aptidões (Hipólito e Reis citado por Marras *et al.*, 2012). Seu objectivo maior é a escolha dos profissionais a serem considerados no planeamento de sucessão (Pontes, 1999). É uma avaliação que olha para o futuro profissional da pessoa avaliada.

Em forma de conclusão, pretende-se que a avaliação do desempenho se reporte a um período passado – avalia-se o desempenho passado- mas o avaliado criou expectativas futuras as quais só serão concretizadas com êxito, se a avaliação de desempenho anterior e presente permitam ao avaliado a construção de uma carreira com passado (com êxito), presente e futuro (planeado e desejável).

Foco no desenvolvimento profissional - De aferir que o desenvolvimento profissional deve ser visto como ponto fulcral de uma organização. Deve-se incentivar o desenvolvimento das pessoas que compõem a organização, tendo como um dos seus objectivos principais a retenção do seu pessoal.

A avaliação do desempenho virada ao desenvolvimento profissional, tem por objectivo o desenvolvimento profissional, de modo a identificar as dificuldades e capacidades (competências) necessárias para a realização profissional individual mas de acordo com as dificuldades encontradas, deve-se criar um mecanismo com intuito de superar tais dificuldades, “o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada” (Dutra, 2004, p.71).

Nassif, citado por Marras *et al.* (2012), explica que avaliação de desempenho centrada no desenvolvimento, ensina que essa avaliação visa mais especificamente: o desempenho individual conectado às estratégias da organização e do grupo; ao desempenho passado e actual da pessoa com as metas traçadas para o futuro; as perspectivas de crescimento das pessoas na empresa, tendo como parâmetro o próprio desempenho e [o desempenho] do grupo de trabalho (Marras *et al.*, 2012).

Foco na análise comportamental - A avaliação na análise comportamental “focaliza-se nos comportamentos requeridos pelas funções ou tarefas que os indivíduos têm que realizar no âmbito do cargo ou posto de trabalho que ocupam” (Caetano, 2008, p. 29).

Hipólito e Reis (2002, citado por Marras *et al.* (2012) confirmam que a análise comportamental tem por objectivo identificar os comportamentos observáveis no ambiente de trabalho. Leme (2009, citado por Marras *et al.*, 2012, p. 11) completa dizendo que não é aquilo que fazemos que determina o comportamento, mas o que os outros observam das reacções que temos nas tarefas do dia-a-dia. Aurélio Ferreira (2010) explica o comportamento como “ o conjunto das reacções que se podem observar em um indivíduo, estando este em seu ambiente e em dadas circunstâncias”.

O facto de o comportamento depender da percepção de outrem, torna de certo modo a avaliação dependente da visão dos avaliados, numa perspectiva de análise comportamental subjectiva.

Foco na realização de metas e resultados - A visão centrada na realização de metas e resultados tem como ponto de partida os resultados alcançados pelo avaliado em relação aos objectivos negociados previamente com a organização. Ou seja, avalia-se o esforço do avaliado, verificando a forma como foram atingidos os objectivos ficando assim patente a eficácia e a eficiência alcançadas.

Nesta perspectiva, o importante são os resultados que o indivíduo alcança, ou seja o indivíduo ao realizar as suas tarefas no cargo que ocupa deve traduzir tais tarefas em resultados que se reflectem nos objectivos da organização, trazendo vantagens significativas para a organização apesar das limitações e condicionalismos neste processo (Caetano, 2008).

No Quadro 1 são apresentadas as vantagens do sistema de avaliação de desempenho para organização, chefias e colaboradores.

ORGANIZAÇÃO	CHEFIAS	COLABORADORES
Obter dados sobre o potencial do pessoal.	Conhecer o potencial da sua equipa de forma mais objectiva.	Conhecer os aspectos de desempenho e de comportamento que a organização valoriza; conhecer os seus pontos fortes e fracos.
Melhorar a comunicação e a motivação.	Melhorar a comunicação com os colaboradores.	Melhorar a comunicação com a chefia.
Fundamentar medidas de ajustamento às funções.	Motivar os colaboradores através do reforço dos bons desempenhos e do apoio para ultrapassarem as dificuldades.	Conhecer o juízo e as expectativas da chefia quanto ao seu desempenho.
Fundamentar medidas de Reorganização/reestruturação.	Racionalizar estruturas, processos e procedimentos; reformular e ajustar as funções	Colaborar de modo consistente na reformulação da sua função.

	aos titulares.	
Basear decisões sobre movimentações de pessoal e gestão de carreiras.	Distribuir tarefas e funções na equipa; sugerir nomeações, transferências e promoções.	Gerir de forma mais consistente o seu desenvolvimento de carreira.
Fazer o levantamento das necessidades de formação.	Conhecer as necessidades e expectativas de formação dos membros da equipa.	Conhecer melhor os seus pontos fracos e identificar os que podem ser superados pela formação; estimular o autodesenvolvimento.
Acentuar a orientação para os objectivos.	Ajudar a estabelecer objectivos, clarificar tarefas e responsabilidades.	Poder negociar objectivos de desempenho e os meios para os atingir; ter alvos para orientar a actividade; conhecer o critério de avaliação que é utilizado.
Basear as decisões sobre retribuições, prémios e recompensas.	Fundamentar a política de retribuições da equipa.	Conhecer e perceber as decisões tomadas.
Validar os critérios de selecção do pessoal.	Sugerir alterações.	Dar opinião.
Validar as acções de Formação e de desenvolvimento.	Avaliar a eficácia das acções por força das mudanças do colaborador.	Validar o investimento feito com base nas melhorias detectadas.

Quadro 1. Vantagens do sistema de avaliação de desempenho para organização, chefias e colaboradores. Fonte: Adaptado de SIADAP (2004)

Um programa de avaliação do desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo, tendo como principais beneficiários os colaboradores, as chefias e a organização.

No Quadro 2, são evidenciadas as limitações e condicionalismos do sistema de avaliação de desempenho.

Todas as avaliações envolvem um certo grau de erro .	No caso da Avaliação de desempenho o erro pode resultar: · Do próprio instrumento de medida, uma vez que os critérios de medida são estabelecidos por aproximações sucessivas; · Do avaliador, em especial quando se trata de avaliar comportamentos e competências.
A avaliação não é uma decisão mas uma base para tomar decisões.	Os resultados da avaliação de desempenho constituem informação que necessita ser complementada com dados de outras fontes, a fim de serem tomadas decisões.
Necessidade de adequar o modelo de avaliação à organização.	Não existem modelos de avaliação definidos à partida, que possam ser importados pela organização. É forçoso elaborar o sistema de avaliação à medida da realidade funcional, e dos objectivos e estratégias definidos.

Necessidade de “Assistência” e formação permanente, em apoio ao modelo.	A utilização dos factores de avaliação requer a formação adequada dos avaliadores, bem como um continuado acerto de critérios entre eles. Além disso, o sistema de avaliação de desempenho deverá sofrer as alterações que própria evolução da organização exigir.
Necessidade de integração do modelo.	O sistema de avaliação deve articular-se com outros instrumentos de gestão de recursos humanos vigentes na organização, e pode contribuir para os desenvolver e validar outros instrumentos.

Quadro 2. Limitações e condicionalismos do sistema de avaliação de desempenho. Fonte: Fonte: Adaptado de SIADAP (2004)

O modelo de avaliação do desempenho deve ser ajustado segundo os objectivos e estratégias da organização, mas ainda assim existe a possibilidade de um certo grau de erro durante aplicação do modelo de avaliação.

1.1.8.2. Principais erros no processo de Avaliação do Desempenho

Para Silva e Neves (2003) qualquer sistema de avaliação tem sempre um carácter subjectivo e algumas tendências de quem avalia, para assumir posturas erradas que só o tempo, a prática e o esforço sistemático vão ultrapassar. De acordo com vários autores, esses erros de avaliação consistem no seguinte (Silva e Neves, 2003):

Tendência Central - os avaliadores tendem a atribuir notas intermédias para não prejudicar os colaboradores mais fracos e para não levar ao excesso de confiança dos trabalhadores com desempenho mais elevado.

Efeito de Halo - os avaliadores tendem a atribuir avaliação com base em factores que chamam mais atenção, generalizando o comportamento das pessoas em função de determinada característica que mais o marca.

Efeito de Projectção - o avaliador projecta-se no avaliado e atribui a este, qualidades e defeitos que são do próprio avaliador, pontuando de acordo com eles.

Unilateralidade - os avaliadores têm tendência a valorizar os aspectos que para eles muitas vezes, de forma injustificada, consideram os mais importantes, avaliando em função disso.

Falta de Memória - o avaliador tem tendência a privilegiar e a memorizar aquilo que se passou nos últimos tempos do período de avaliação ou que antecede avaliação, esquecendo-se de tudo que está para trás.

Falta de Técnica – a avaliação é realizada muito na base do bom senso do avaliador e pela ausência e aplicação de técnicas devidamente testadas para se fazer essa mesma avaliação.

Hábito - os avaliadores podem ter tendência para avaliar sempre da mesma forma, ignorando alterações significativas que possam ter ocorrido no desempenho dos avaliados.

Erro Constante - o avaliador em função da sua personalidade e maneira de ser, avalia sempre ou de forma muito rigorosa ou de forma muito ampla, originando avaliações diferentes em função da personalidade dos vários avaliadores envolvidos.

Efeitos Emocionais - os avaliadores podem ter tendência em avaliar em função da simpatia ou desagrado que sentem relativamente a uma ou outra pessoa, fazendo prevalecer factores emocionais e não racionais na avaliação de cada um.

Efeitos de Pré-julgamento e Influência - o avaliador retém observações, comentários e imagens previamente estabelecidos e ouvindo a opinião de outras pessoas.

Daí que seja importante quando se introduz qualquer sistema de avaliação de desempenho e com a finalidade de eliminar estes potenciais erros, que seja necessário desenvolver um sustentado plano de formação para avaliadores, estratégias a utilizar e comportamentos a ter.

1.1.9. Metodologia *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido em 1992 por Kaplan e Norton. Pretende ser um conjunto de medidas financeiras e não-financeiras que dá aos executivos de topo uma rápida e compreensiva visão do seu negócio. Apresenta-se como um meio de avaliar a performance da empresa ao incorporar 4 perspectivas importantes (Sousa e Rodrigues, 2002):

- A perspectiva Financeira;
- A perspectiva dos Clientes;

- A perspectiva de Processos Internos;
- A perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

O BSC inclui medidas financeiras que espelham os resultados das ações levadas a cabo na empresa. No entanto, estas medidas são complementadas por medidas relacionadas com a satisfação do cliente, com os processos internos e com as atividades de inovação e atualização da empresa que são a fonte para o desempenho financeiro.

Deste modo, o BSC tenta complementar as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas indutoras do desempenho futuro. O nome do instrumento pretende refletir a intenção de manter a pontuação de um conjunto de itens que mostram um equilíbrio entre curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras e entre desempenho interno e externo (Machline, 2011).

Contudo, mais recentemente tem sido acrescentado ao modelo inicial de Kaplan e Norton uma quinta perspectiva de Moreo, DeMicco e Xiong (2009) que pretende incluir no instrumento de medição o impacto de medidas ambientais levadas a cabo pela organização. É a perspectiva ambiental, focada por exemplo no estudo de Moreo, DeMicco e Xiong (2009) que pretende desenvolver uma ferramenta designada de *Environmental Scorecard* (ESC) através da qual os gestores, os executivos e os *shareholders* podem quantificar o impacto ambiental e financeiro da empresa e iniciativas ambientais empresariais.

1.1.9.1. A Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira é muito importante uma vez que é a primeira a aparecer no mapa estratégico cujo o objectivo é gerar lucro. Segundo Kaplan *et al.* (citado por Vinha, 2009), “as medidas financeiras refletem o sucesso da estratégia organizacional, sendo avaliado por indicadores como o lucro, fluxo de caixa, aumento das vendas, valor das ações, retorno do investimento, entre tantos outros”.

A perspectiva financeira deverá dar uma visão de como a unidade de negócios deverá sobreviver no longo prazo e abordar temas como o aumento das receitas, redução de custos e rentabilidade. Na perspectiva financeira todos os temas deverão ter uma relação de causa-efeito com as restantes perspectivas (Machline, 2011).

1.1.9.2. Perspectiva dos Clientes

Esta perspectiva visa perceber o real valor que a organização dá ao cliente, definindo indicadores de satisfação. Para Machline (2011) a perspectiva dos clientes visa analisar a forma como estes se relacionam com a empresa e a forma como olham a empresa. Esta perspectiva pondera diversos aspectos como a captação, retenção, valor acrescentado e satisfação dos clientes, tomando como medidas a satisfação, fidelização, está intimamente relacionada com a perspectiva financeira uma vez que os clientes influenciam o sucesso/ insucesso da organização.

1.1.9.3. Perspectiva dos Processos Internos

Para Kaplan e Norton (1997) na perspectiva dos processos internos é necessário mapear todos os processos internos que interferem com a perspectiva financeira e com a perspectiva dos clientes, uma vez que criando elementos diferenciadores nos processos de forma a agregar valor para os clientes, se fará sentir em impactos financeiros positivos. Os processos devem proporcionar condições para que a organização forneça propostas de valor ao cliente e que seja capaz de atra-lo e retê-lo. Nesta perspectiva é muito importante identificar os recursos bem como as capacidades para o aumento da qualidade interna.

Os autores citados defendem que nesta perspectiva podem ser criados metas e indicadores como custos, qualidade e tempo de processos, devendo responder à questão “Para satisfazer os nossos clientes e accionistas em que processos de negócio deveremos ser excelentes?”.

1.1.9.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a perspectiva de aprendizagem e crescimento serve de base para a organização identificar que estrutura deverá ser adaptada para responder aos novos desafios. Para estes autores esta perspectiva está diretamente ligada à sobrevivência da empresa no futuro pois irá assegurar que a empresa terá capacidades de se adaptar a mudanças que ocorram. A organização deve também investir nos activos intangíveis em especial os recursos humanos.

De acordo com os autores citados, no que respeita à presente perspectiva a empresa deverá responder à seguinte questão: “Para atingir a nossa visão como deveremos sustentar a nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

Contudo, e de salientar que nenhuma perspectiva é mais importante que a outra, pois todas são fundamentais para o sucesso da organização.

CAPITULO II – Descrição do modelo de classificação de serviço angolano

2.1. Decreto nº 25/94 de 1 de Julho da República de Angola sobre a classificação de serviço.

O presente Decreto (Anexo 1) aprova e estabelece regras e procedimentos a serem observados em matéria de classificação de serviço dos funcionários públicos.

No acto da classificação de serviços além de ser obrigatório dar informação anual aos funcionários sobre a sua classificação, são também estabelecidos indicadores que permitem a obtenção de uma valoração simultânea com a valoração para os concursos de acesso e promoção, conjugando os conhecimentos académicos, técnico-profissionais, a sua capacidade, competência e o seu comportamento perante o trabalho.

Sendo assim, de acordo com o Decreto nº 25/94 de 1 de Julho:

- a) A avaliação permanente e a classificação de serviço constituem factores de ponderação no resultado dos concursos de acesso;
- b) São competentes para atribuir as classificações de serviço todos os que desempenham funções de direcção e chefia em relação aos seus subordinados;
- c) A informação de serviço é sempre a aprovação do superior hierárquico;
- d) Para efeito de promoção por via de concurso, são tomadas em conta as classificações de serviço dos últimos 3 anos;
- e) O funcionário deve ser classificado até 31 de Janeiro de cada ano, em relação ao ano interior. É dever do superior hierárquico avaliar e informar atempadamente os seus subordinados, e é um direito do funcionário ser avaliado periodicamente pelo seu trabalho.

A atribuição de classificação de serviço dos trabalhadores da Administração Pública mostra-se cada vez mais como uma necessidade importante para a elevação do desempenho e da qualidade da actividade administrativa. O decreto acima mencionado aplica-se a “todos os funcionários com categoria igual ou inferior à assessor dos serviços e organismos da Administração Central e Local do Estado. Ficam excluídos da aplicação deste diploma os titulares de cargos de Direcção e Chefia”.

2.1.1. Modelo de Avaliação do Desempenho (classificação de serviço)

Os objectivos da classificação de serviço obtêm-se através de um sistema de notação, e visa:

- a) A avaliação do funcionário tendo por base os conhecimentos e qualidades de que fez prova no exercício das suas funções:
- b) A valorização individual, a melhoria da eficácia e a possibilidade dada a cada funcionário de conhecer o juízo que os seus superiores hierárquicos formulam quanto ao desempenho das suas funções:
- c) Contribuir para o diagnóstico das situações de trabalho com vista ao estabelecimento de medidas tendentes à sua correcção e transformação.

A classificação do serviço reveste carácter ordinário e extraordinário: ordinário refere-se ao período do ano civil imediatamente anterior, devendo ser classificado somente os funcionários que possuam pelo menos, seis meses de efectivo serviço no referido período. Há lugar à classificação extraordinária a pedido do funcionário quando, decorre um ano civil, não lhe tenha sido atribuída classificação de serviço.

A classificação é obrigatória considerada nos seguintes casos:

- a) Promoção e progressão na carreira;
- b) Celebração de novos contratos para diferente categoria ou cargo;
- c) Provimento em cargos de Direcção e Chefia.

2.1.1.1. Competência para Classificação

1. A competência para classificação de serviço, pertence conjuntamente aos superiores hierárquicos imediato e de segundo nível do notado adiante designados por notadores.

2. Considera-se superior hierárquico de segundo nível o responsável que, na escala hierárquica, se situa na posição imediatamente superior ao chefe imediato do notado.

3. A competência para classificar o pessoal operário pertence conjuntamente ao superior hierárquico imediato do notado e ao funcionário permanente ao pessoal técnico superior, técnico ou técnico médio que tiver a seu cargo o pessoal operário.

4. A competência prevista nos nº 1 e 3 será exercida pelos notadores que reúnam o mínimo de seis meses de exercício conjunto de funções em contacto funcional com o notado no decurso do ano a que se reporá a classificação.

5. Quando a estrutura orgânica de determinado serviço ou organismo não permitir a aplicação nos nº 1 e 3, o titular do órgão designará dois notadores com competência para classificar, os quais terão necessariamente de se situar em posição hierárquica e funcional superior ao notado.

Exercício da competência: A competência de classificação deve ser exercida até 31 de Janeiro de cada ano. O exercício para classificação será precedido, sempre que possível, de reunião conjunta dos notados de cada organismo ou serviço para consenso quanto aos procedimentos a adoptar. Nas reuniões de notados deverão participar representantes dos serviços em matéria de recursos humanos.

Comissão de Avaliação: Em todos os órgãos da Administração e Institutos Públicos será constituída uma comissão de avaliação, composta por quatro vogais, sendo dois representantes efectivos da Administração e dois representantes efectivos do pessoal.

A comissão de avaliação, é um órgão consultivo do titular do órgão.

Os vogais representantes da Administração serão designados em número de quatro pelo titular do órgão de entre notadores, devendo o respectivo despacho fixar os membros efectivos e os suplentes bem como o notador que orientará os trabalhos da comissão de avaliação.

Os vogais representantes do pessoal serão eleitos por escrutínio secreto em número de quatro, dois efectivos e dois suplentes, por todos os funcionários da unidade orgânica, sendo vogais efectivos os dois mais votados.

A designação e eleição dos vogais deverão ser feitas no mês de Dezembro de cada ano, para funcionar no ano imediatamente à seguir.

Nenhum representante poderá ser designado ou eleito dois anos consecutivos para comissão de avaliação.

2.1.1.2. Impedimento

Sempre que por impedimento de qualquer dos vogais se verifique interrupção do mandato, estes são submetidos pelos respectivos suplentes, até a conclusão do período a que se refere o nº 5 do artigo anterior.

Sempre que num processo de reclamação, sobre o qual tenha de se pronunciar a comissão de avaliação, estejam envolvidos, como notador ou notado, qualquer dos seus vogais, estes são substituídos para apreciação desse processo, pelos respectivos suplentes.

Parecer da Comissão de avaliação: Os pareceres da comissão de avaliação, a proferir no prazo máximo de 15 dias úteis contados à partir da data a que se refere o nº 3 do artigo 11.º, devem conter propostas de solução da reclamação e revestem a forma de relatório fundamentado, a elaborar pelo vogal designado para orientar os trabalhos e a subscrever por todos os vogais.

Quando na comissão de avaliação não se verificar maioria na votação das propostas de solução referidas no número anterior, deve o respectivo relatório conter as propostas em debate e a sua fundamentação.

No caso referido, no número anterior, cabe ao responsável máximo da unidade orgânica a que pertence o notado decidir de entre as propostas alternativas apresentadas, mediante despacho fundamentado.

Homologação da Classificação de Serviço: A homologação da classificação, após a aplicação de perequação a que se refere o artigo 15º, compete ao titular do órgão e terá lugar até 30 dias após a sua recepção.

Nenhum processo de notação subirá à homologação antes de decorrido o prazo mencionado no nº 1 do artigo 11º ou nº 3 do mesmo artigo, quando haja lugar à reclamação.

Quando o titular do órgão decidir não homologar qualquer processo de classificação que lhe seja submetido, proferirá sobre o mesmo despacho, fundamentado sua decisão e ouvirá a comissão de avaliação, a qual virá proferir o seu parecer no prazo de 10 dias.

Da classificação, após homologação, é dado conhecimento ao interessado. Por fim, existem outros sistemas de classificação que poderão ser utilizados no sistema de

classificação de serviços mas, apenas quando estejam em causa funções específicas e são feitas mediante proposta do Ministério competente e do membro do Governo que tiver a seu cargo, a função pública para aprovação do Conselho de Ministros.

CAPÍTULO III – Metodologia e tratamento de dados

3.1 Descrição Metodológica

Os métodos utilizados para a investigação do presente trabalho, foi a revisão bibliográfica onde foram identificadas variáveis chaves às quais conduziram à administração de um inquérito pressupondo 5 hipóteses:

1. Dos funcionários inquiridos 50% conhecem de forma ampla o sistema de avaliação do desempenho em vigor em Angola.
2. O sistema de avaliação do desempenho aplicado em Angola tem contribuído para melhorar os níveis de desempenho dos funcionários.
3. A formação profissional tem ajudado os avaliadores e avaliados na aplicação do sistema de avaliação de desempenho.
4. O sistema de avaliação de desempenho em vigor é claro e objectivo.
5. O sistema de avaliação em vigor valoriza os resultados, a produtividades, as competências e as atitudes dos inquiridos.

Segundo Ghiglione e Matalon (2001), inquérito por questionário pode ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objectivo de generalizar.

Para Sarmento (2013), o inquérito permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados.

Universo: Para este efeito elaborou-se um questionário que foi respondido pessoalmente, teve como público-alvo funcionários de três administrações públicas da província de Luanda: Maianga, Samba e Belas, com intuito de perceber até que ponto os funcionários percebem o impacto do sistema de avaliação de desempenho da administração pública Angolana. Aquando do preenchimento do questionário este também serviu de guião para serem feitas algumas perguntas próximas do modelo de entrevistas, o que permitiu entender melhor a problemática em estudo.

Amostra: A amostra foi constituída por 109 questionário (Anexo 2), com a distribuição semi-proporcional por cada Administração Municipal da Província de Luanda. Na escolha dos elementos de amostra foi dada prioridade aos avaliados e avaliadores, embora o número de avaliados exceda o número de avaliadores.

A utilização de uma amostra semi-proporcional, assegurou a existência de bases suficientes de análise para as variáveis consideradas, mantendo alguma

proporcionalidade em relação ao universo em estudo. No final, procedeu-se a uma ponderação dos resultados finais de forma a repor o verdadeiro peso de cada variável no universo. A amostra foi distribuída com base no número de funcionários que cada administração possui.

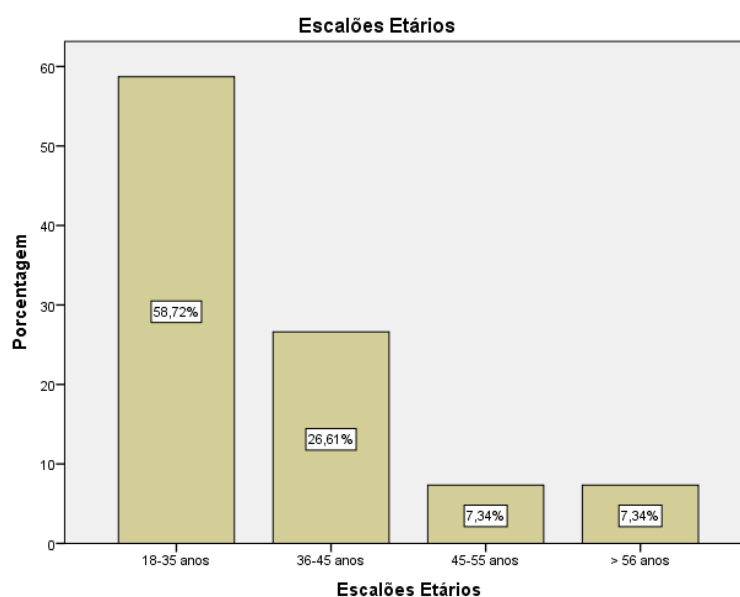
Recolha da Informação: A recolha de dados foi feita através do preenchimento directo do inquérito junto dos funcionários das administrações municipais visadas no trabalho, respeitando o princípio da privacidade e seguindo escrupulosamente a estrutura do questionário.

Os trabalhos de campo decorreram entre os dias 02 a 29 de Outubro de 2014. O tratamento estatístico foi efectuado recorrendo ao programa *Statistical Package for Social Science* (SPSS 22.0), a partir do qual foram utilizadas algumas técnicas estatísticas para analisar os dados recolhidos, nomeadamente a análise descritiva com o propósito de analisar o perfil dos entrevistados.

Análise Descritiva: Uma estatística descritiva descreve, de forma sumária, alguma característica de uma ou mais variáveis fornecidas por uma amostra de dados (Hill e Hill, 2005). Foi utilizada para determinar a média, o desvio padrão e as percentagens.

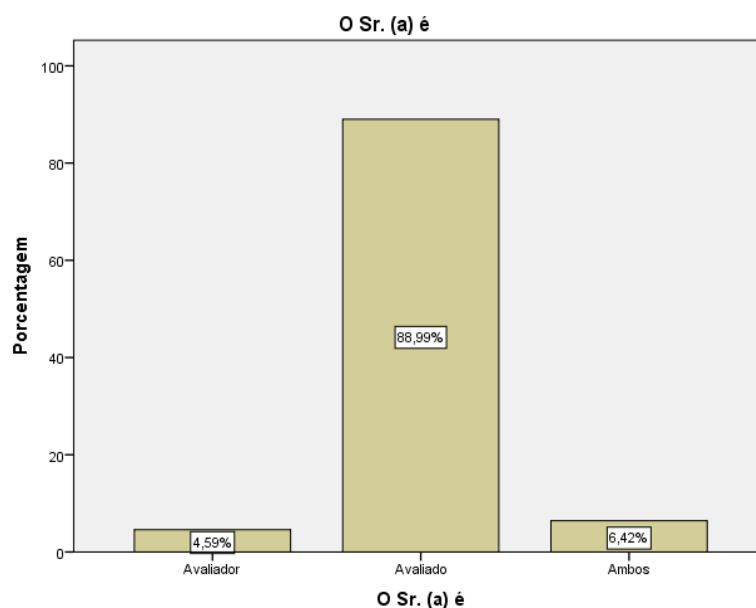
3.1.1 Caracterização da Amostra

Gráfico 1. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários



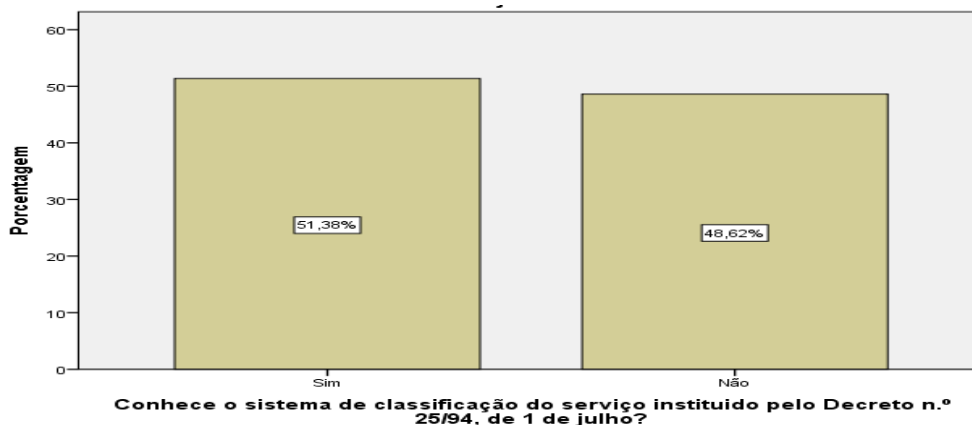
Como se pode observar pelo Gráfico 1, a maioria dos funcionários que foram inquiridos situa-se no escalão etário dos 18 aos 35 anos correspondendo a 58,72% dos inquiridos, ou seja, mais de metade dos funcionários que foram inquiridos são jovens. Se juntarmos a este grupo etário, o grupo dos 35 aos 45 anos, a percentagem cumulativa dos dois escalões etários perfaz 85,3%.

Gráfico 2. Distribuição de frequência da variável por tipo de função



Quanto ao Gráfico 2 verifica-se que 89,99% dos entrevistados são funcionários com categoria de avaliado.

Gráfico 3. Sistema de Classificação de Serviço instituído pelo Decreto-lei nº 25/94, de 1 de Julho



O Gráfico 3 representa a distribuição de frequência da variável, onde se pretende saber se os funcionários conhecem o Sistema de Classificação de Serviço instituído pelo Decreto-lei nº 25/94, de 1 de Julho, tendo-se constatado que 51,38% afirmam que conhecem este sistema o que confirma a hipótese 1. Nos Gráficos 4 e 5, faremos o cruzamento das variáveis escalões etários com o tipo de função dos funcionários.

Gráfico 4. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários - Sistema de Classificação de Serviço instituído pelo Decreto nº 25/94, de 1 de Julho

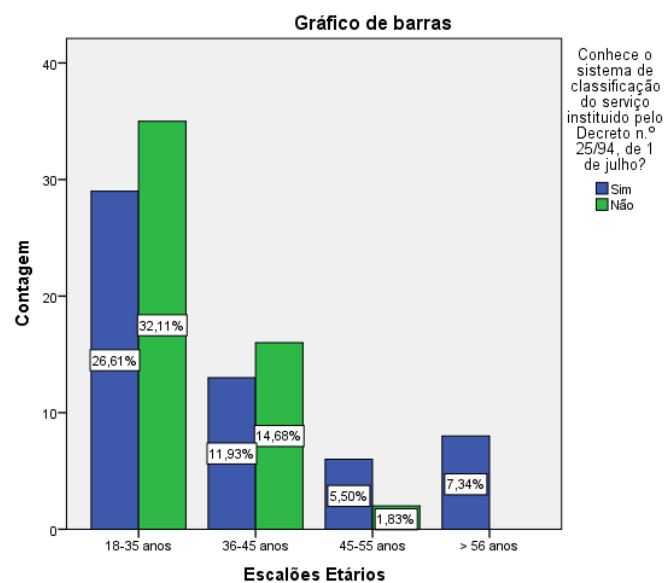
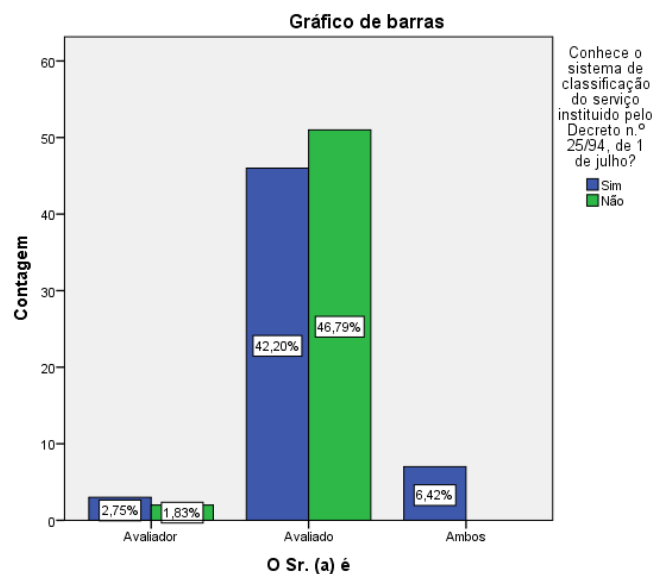
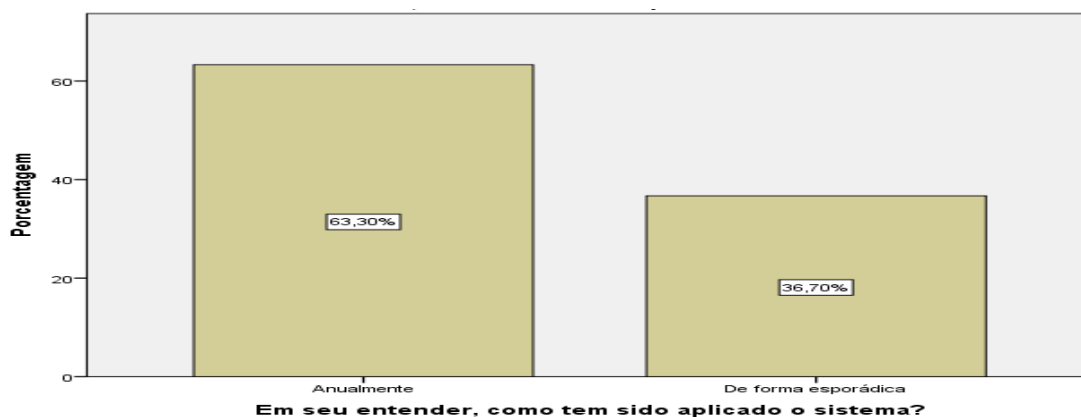


Gráfico 5. Distribuição de frequência da variável por tipo de função - Sistema de Classificação de Serviço instituído pelo Decreto nº 25/94, de 1 de Julho



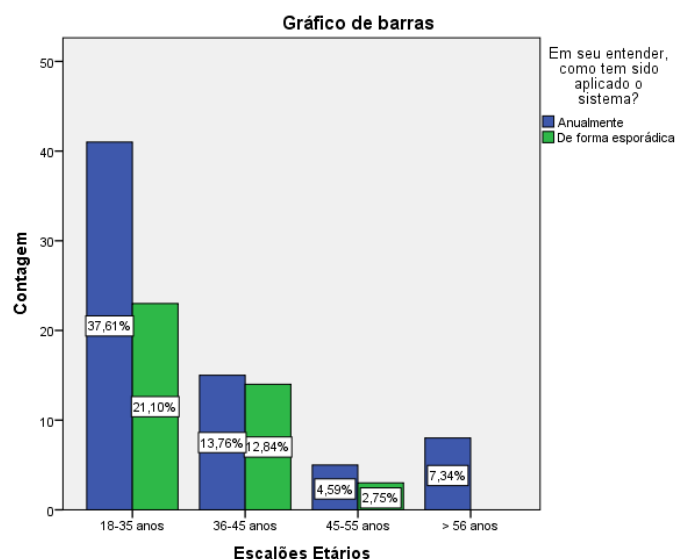
Dos 109 inquiridos, 56 responderam que conhecem as Regras e Procedimentos de Classificação de Serviço dos Funcionários Públicos, o que corresponde a 51,38% dos funcionários, pelo que se conclui que ainda existe uma grande parte dos funcionários com desconhecimento relativamente ao Decreto-lei 25/94 de 1 de Julho. Se olharmos para o gráfico 4 por cada escalão etário, podemos constatar que dos 18 aos 35 anos 26,61% dos funcionários conhecem o referido Decreto-Lei; no eescalão de 36-45 anos 11,93% conhecem este Decreto; dos 45-55 anos apenas 5,50% têm conhecimento do Decreto-lei, no grupo etário com mais de 56 anos todos têm conhecimento na totalidade uma vez que nenhum funcionário deste escalão disse que não conhece o Decreto-lei. No total, o que tem maior percentagem é o escalão dos 18 aos 35, com 32,11% que responderem que não conhecem o sistema de classificação. De acordo com o Gráfico 5, os avaliados têm a maior percentagem de 46,79% com a resposta “não” relativa ao conhecimento do sistema de classificação.

Gráfico 6. Como tem sido aplicado o Sistema de Avaliação do Desempenho



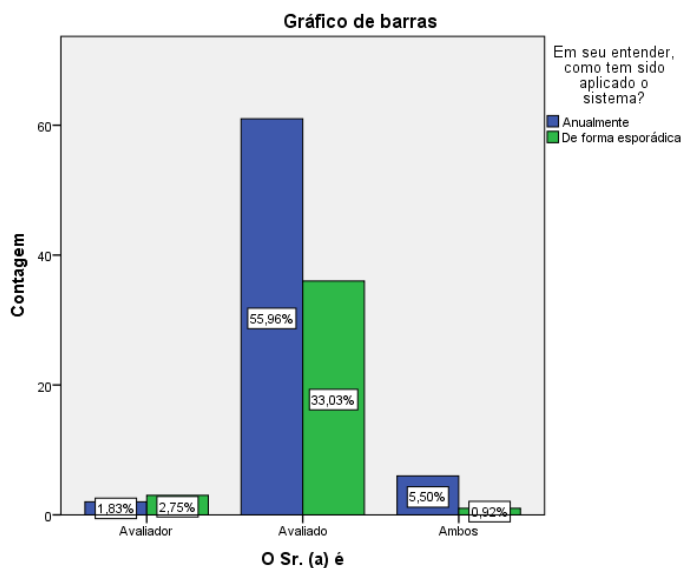
O Gráfico 6 apresenta a distribuição de frequência da variável, em que os funcionários respondem como tem sido aplicado o Sistema de Avaliação do Desempenho. De acordo com o Gráfico 6, podemos constatar que grande parte dos funcionários, que equivale a 63, 30%, tem a percepção que a aplicação do sistema de classificação tem sido aplicada anualmente contrapondo com os 36,70% que afirma que tem sido aplicado de uma forma esporádica. Nos Gráficos 7 e 8 relativos à questão nº 2 do questionário, apresentamos o cruzamento da pergunta com a variável do escalão etário e a variável por tipo de função.

Gráfico 7. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários - como tem sido aplicado o Sistema



O Gráfico 7 mostra-nos que em todos os escalões etários os funcionários têm a percepção de que a aplicação do sistema de classificação tem sido aplicada anualmente, apresentando com maior percentagem, cerca de 37,61% o escalão dos 18 aos 35 anos com a resposta anualmente.

Gráfico 8. Distribuição de frequência da variável por tipo de função - como tem sido aplicado o Sistema



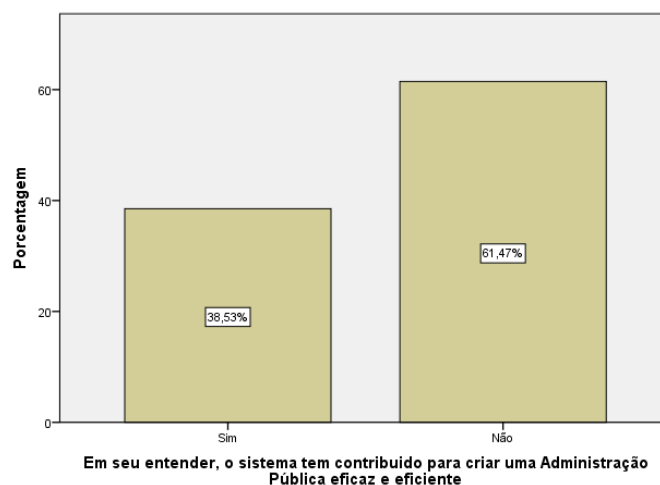
No Gráfico 8 constatamos que 55,96% dos avaliados afirma que o sistema de classificação tem sido aplicado anualmente contrapondo com 33,03% dos avaliados com a resposta “de forma esporádica”.

Gráfico 9. Distribuição de frequência da variável - contributo do sistema de Avaliação do Desempenho para melhorar os níveis de desempenho dos funcionários



O Gráfico 9 mostra-nos que 71,56% dos funcionários respondeu que o sistema de classificação não tem contribuído de modo algum para melhorar os níveis de desempenho dos funcionários (não confirmação da hipótese 2).

Gráfico 10. Distribuição de frequência da variável - percentagem de funcionários que considera que o sistema de Avaliação do Desempenho tem contribuído para criar uma Administração Pública eficaz e eficiente



No Gráfico 10 é possível constatar que 61,47% dos funcionários observa que este sistema não tem contribuído para criar uma Administração Pública mais eficaz e eficiente.

Gráfico 11. Distribuição de frequência da variável dos Escalões Etários - contributo do sistema para melhorar os níveis de desempenho dos funcionários

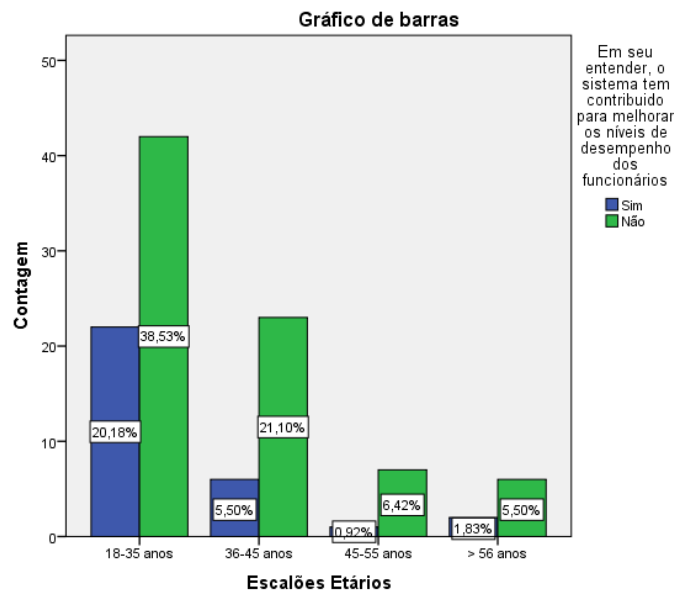


Gráfico 12. Distribuição de frequência da variável por tipo de função - contributo do sistema para melhorar os níveis de desempenho dos funcionários

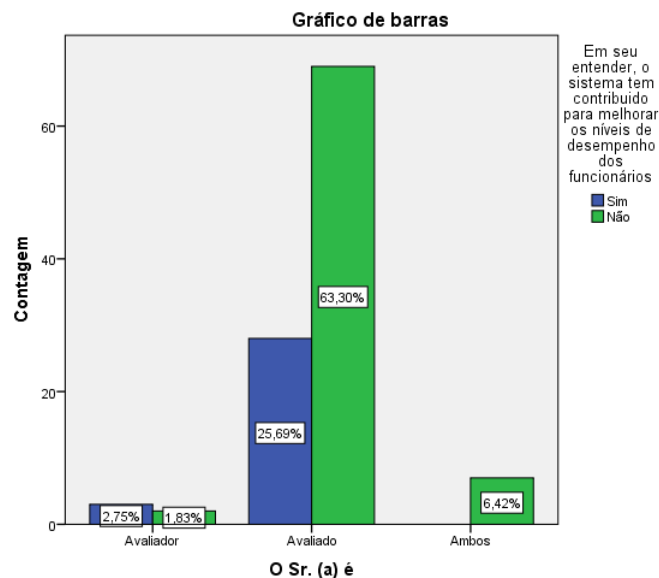


Gráfico 13. Distribuição de frequência da variável dos Escalões Etários - contributo do sistema para criar uma Administração Pública eficaz e eficiente

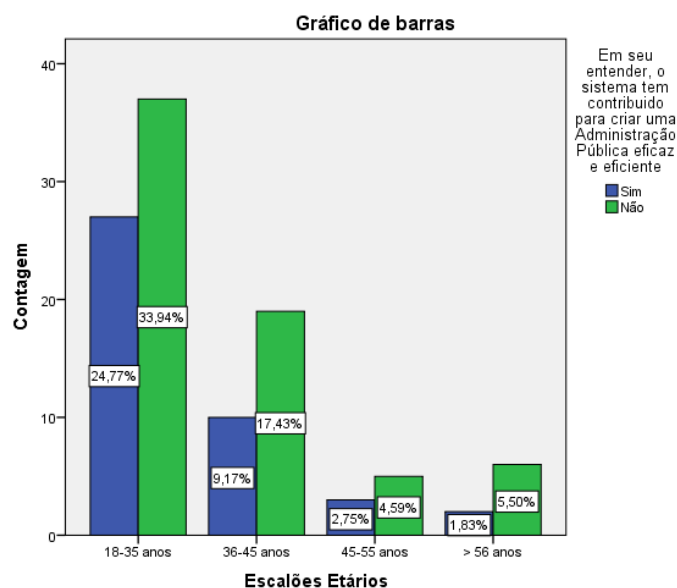
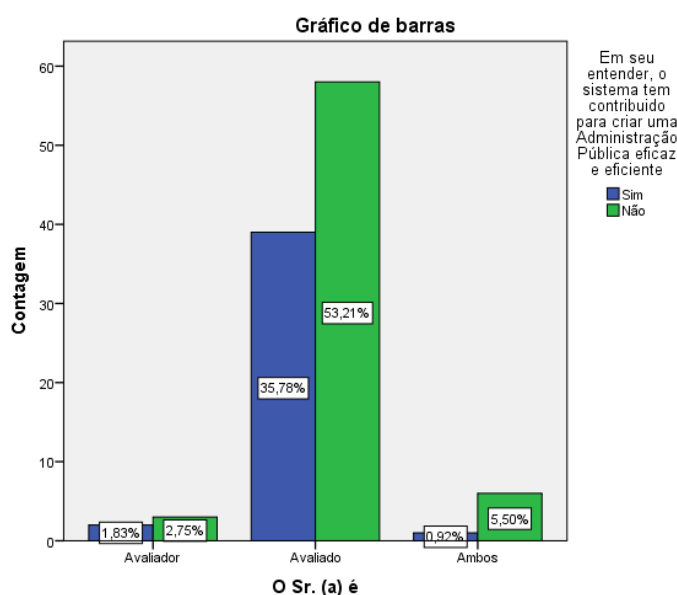
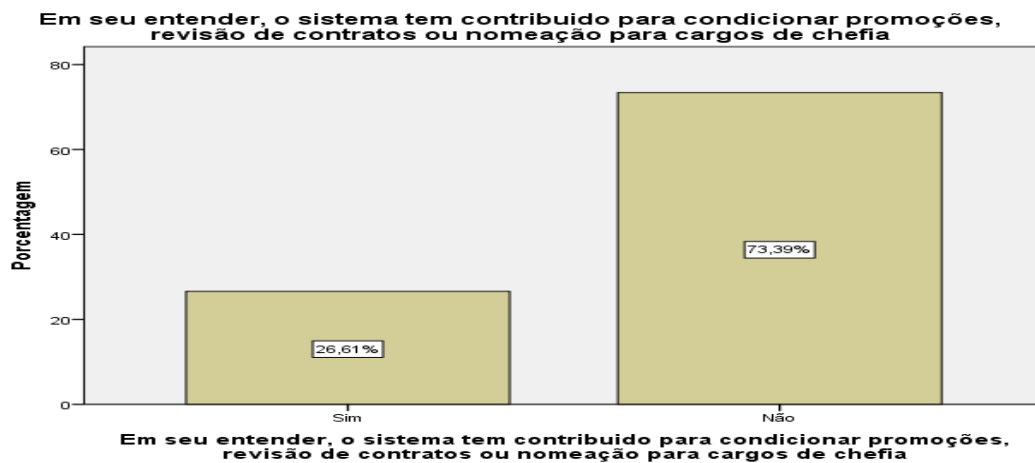


Gráfico 14. Distribuição de frequência da variável por tipo de função X - contributo do sistema para criar uma Administração Pública eficaz e eficiente



A maioria dos funcionários acha que a aplicação do sistema não é motivador e que não faz criar uma melhor administração. Podemos constatar nos Gráficos 11 e 13 que em todos os escalões a maioria das respostas foi “não” às duas questões do questionário. Quanto aos Gráficos 12 e 14, a maioria também respondeu “não” às questões 3.1 e 3.2 do questionário.

Gráfico 15. Distribuição de frequência da variável - contributo do sistema de Avaliação do Desempenho para condicionar promoções, revisão de contratos ou nomeação para cargos de chefia



Segundo o Gráfico 15 observamos que 73,39% dos funcionários afirma que o sistema de classificação não tem contribuído para condicionar promoções, revisão de contratos ou nomeação para cargos de chefia.

Gráfico 16. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários - contributo do sistema para condicionar promoções, revisão de contratos ou nomeação para cargos de chefia

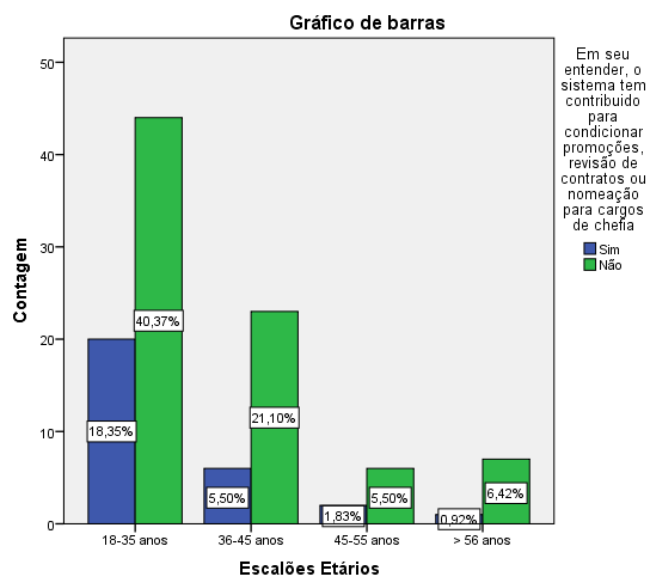
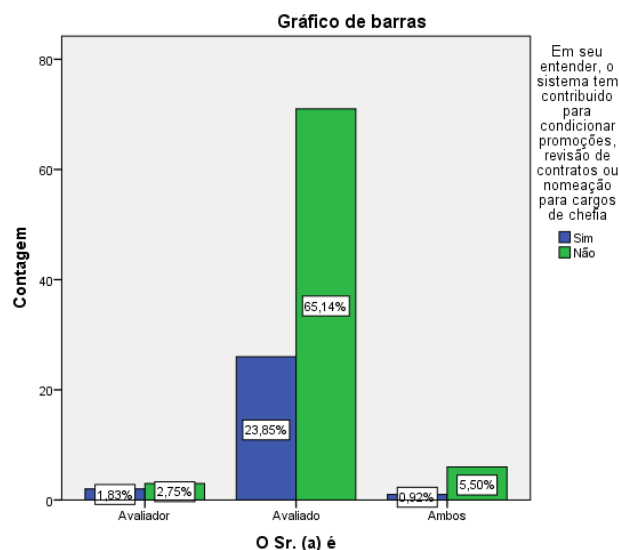
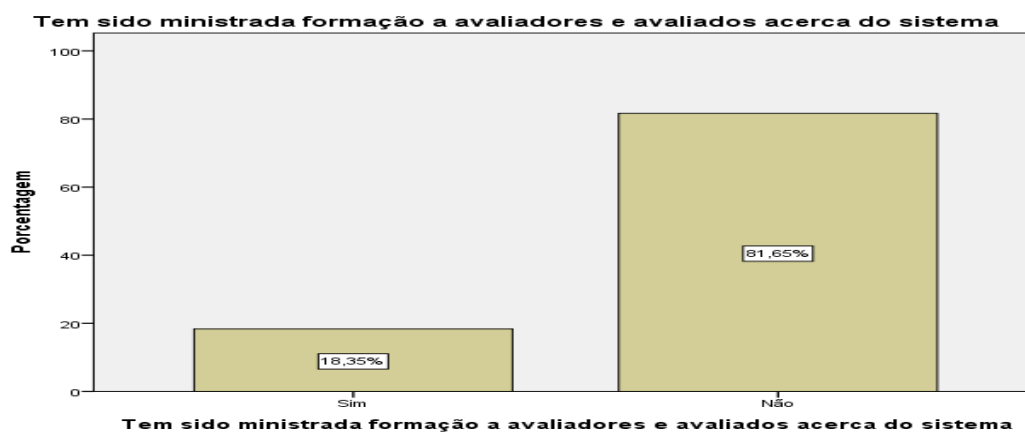


Gráfico 17. Distribuição de frequência da variável por tipo de função - contributo do sistema para condicionar promoções, revisão de contratos ou nomeação para cargos de chefia



Nos Gráficos 16 e 17 apresentamos o cruzamento da pergunta com as variáveis do escalão etário com o tipo de função. Podemos verificar que em todos escalões etários e por tipo de função, a maioria das respostas foi “não”.

Gráfico 18. Distribuição de frequência da variável “Tem sido ministrada formação a avaliadores e avaliados do sistema?”



No Gráfico 18, a maioria dos inquiridos, ou seja, cerca de 81,65% afirma que não tem sido ministrada formação a avaliadores e avaliados acerca do sistema contrapondo com os 18,35% que responderam que sim, que tem havido formação (não confirma a hipótese 3). Assim se compreende a percentagem de desconhecimento do sistema por parte dos funcionários, dando assim relevo à importância da formação inicial e contínua para o sucesso de todo o sistema.

Gráfico 19. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários “Tem sido ministrada formação a avaliadores e avaliados do sistema?”

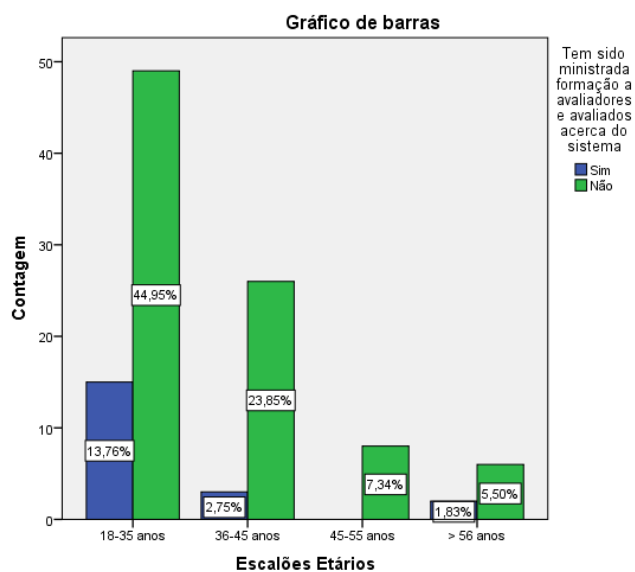
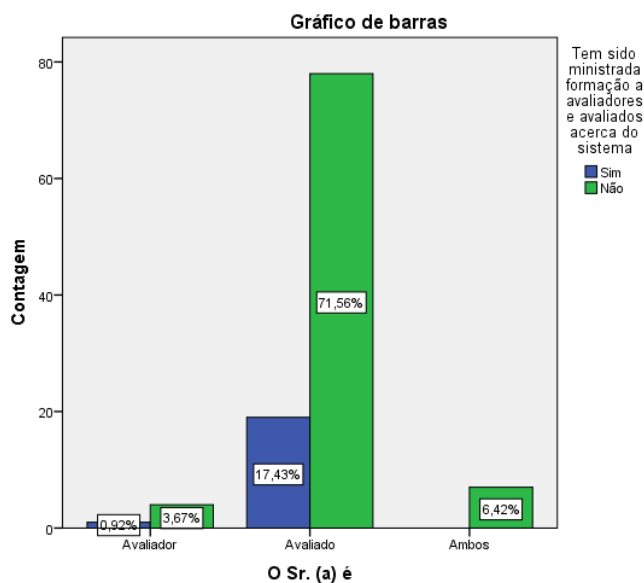
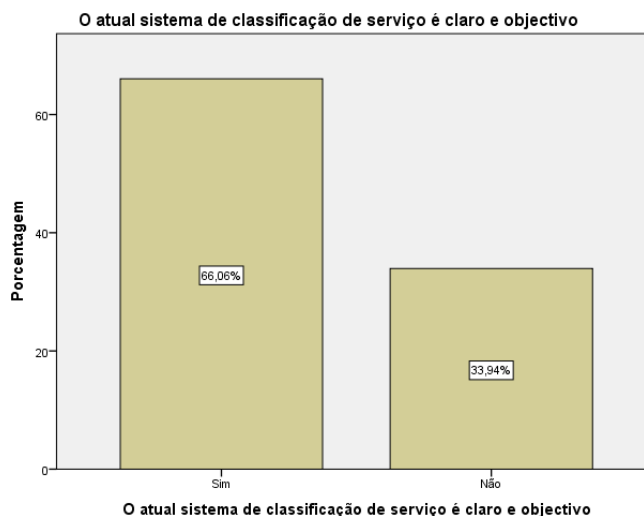


Gráfico 20. Distribuição de frequência da variável por tipo de função “Tem sido ministrada formação a avaliadores e avaliados do sistema?”



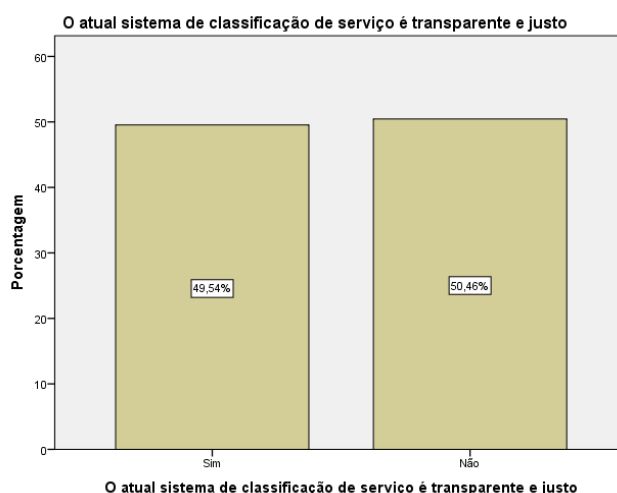
Nos Gráficos 19 e 20, quer por escalão etário quer por tipo de função, a maioria das respostas foi sempre que não tem sido ministrada formação a avaliadores e avaliados acerca do sistema.

Gráfico 21. Distribuição de frequência da variável “O atual sistema de classificação de serviço é claro e objectivo”



Ao aferirmos o Gráfico 21, independentemente de a maioria dos funcionários confirmarem que o sistema de classificação não tem contribuído de modo algum para melhorar os níveis de desempenho dos funcionários públicos, segundo os mesmos, ou seja, cerca de 66,06% dos funcionários considera que o actual sistema de classificação de serviço é claro e objectivo o que confirma a hipótese 4, ao contrário de 33,94% achar que não.

Gráfico 22 Distribuição de frequência da variável “O atual sistema de classificação de serviço transparente e justo”



Já relativo à pergunta se o actual sistema de classificação de serviço é transparente e justo, segundo o Gráfico 22 as respostas estão muito divididas, mas

mesmo assim a percentagem maior é da resposta “não” com 50,46%. Por um lado o sistema é claro e objectivo, mas por outro não é muito justo e transparente.

Gráfico 23. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários “O atual sistema de classificação de serviço é claro e objectivo”

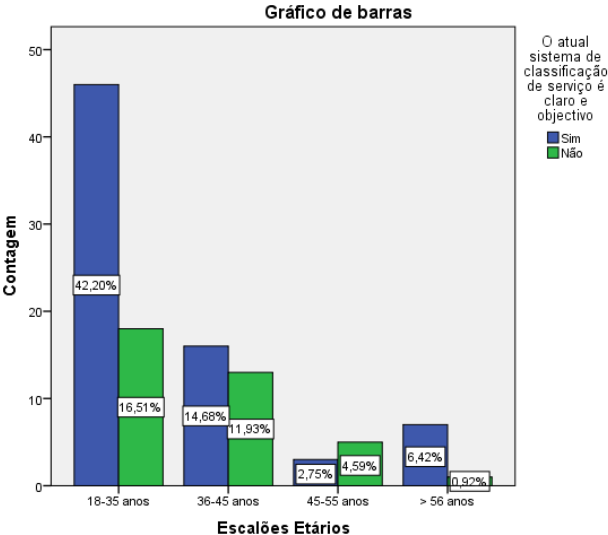


Gráfico 24. Distribuição de frequência da variável por tipo de função “O atual sistema de classificação de serviço é claro e objectivo”

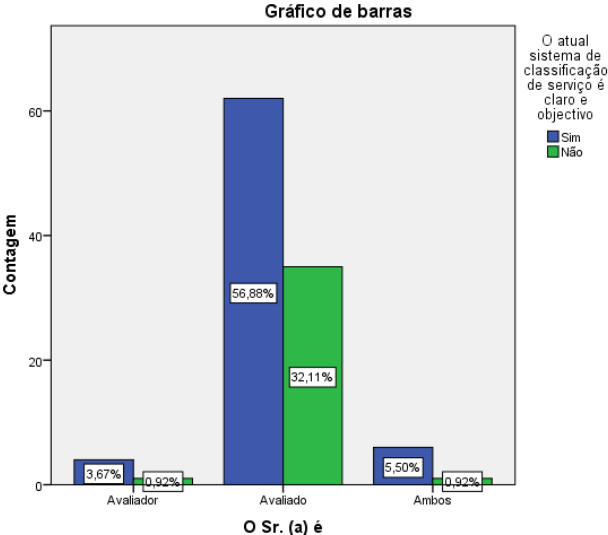


Gráfico 25. Distribuição de frequência da variável dos escalões etários “O atual sistema de classificação de serviço transparente e justo”

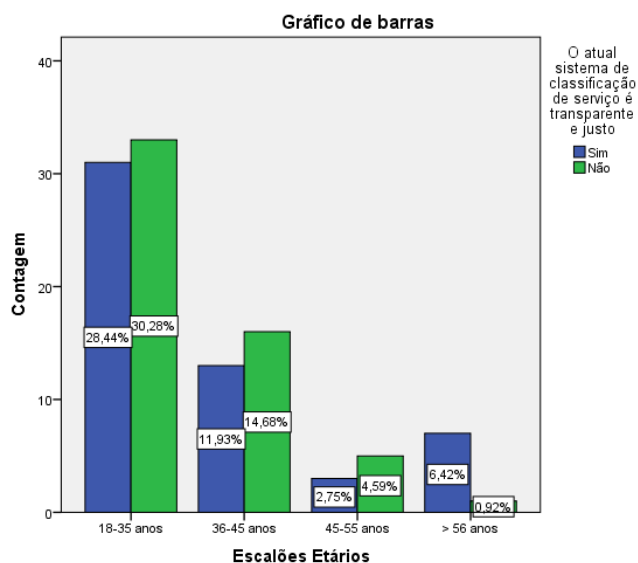
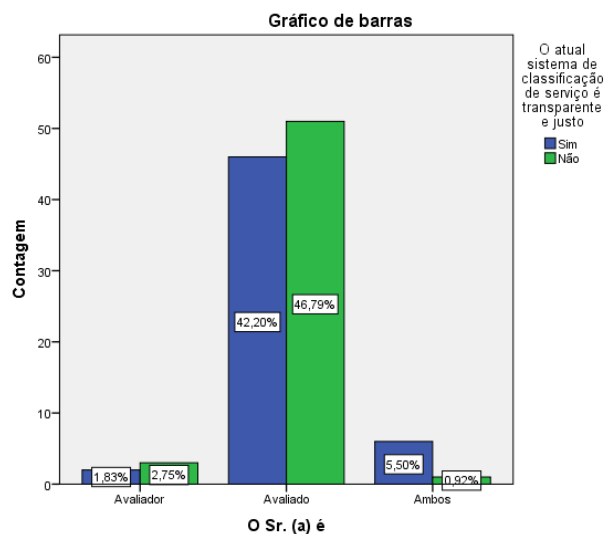
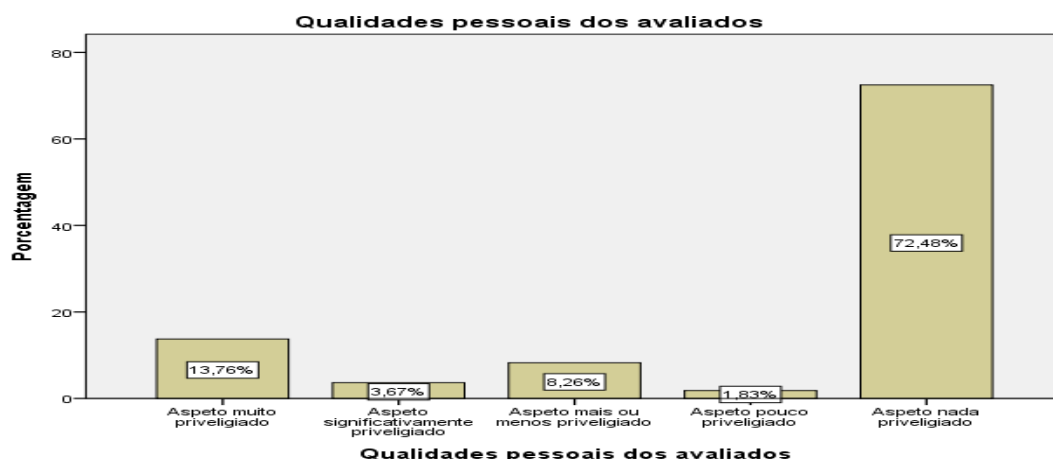


Gráfico 26. Distribuição de frequência da variável por tipo de função “O atual sistema de classificação de serviço transparente e justo”



Ao compararmos com os Gráficos 23 e 25, é de realçar que só escalão etário dos 45 anos aos 55 anos afirma que o sistema não é claro, objectivo, transparente e justo, mas no total corresponde apenas a 4,59%. No Gráfico 24 por tipo de função a maioria concorda que o sistema é claro e objectivo, o mesmo não acontece com a pergunta se o sistema é transparente e justo, o Gráfico 26 mostra-nos que o avaliado e avaliador consideram que o sistema de classificação de serviço não é transparente e justo.

Gráfico 27. Distribuição de frequência da variável “Qualidade pessoais dos avaliados”



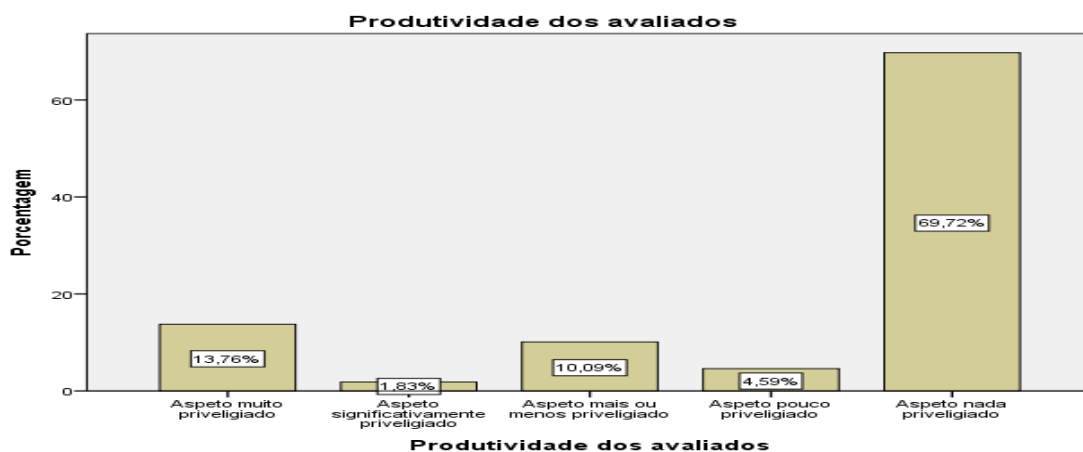
Segundo o Gráfico 27, em resultado da aplicação prática do sistema e do modelo adoptado, relativamente a qualidades pessoais dos avaliados, a maior percentagem dos funcionários considera que esse é um aspecto nada privilegiado, com 72,48%, ou seja a grande maioria, já o aspecto muito privilegiado em segundo lugar, mas apenas com 13,76%.

Gráfico 28. Distribuição de frequência da variável “Avaliação concreta de resultados”



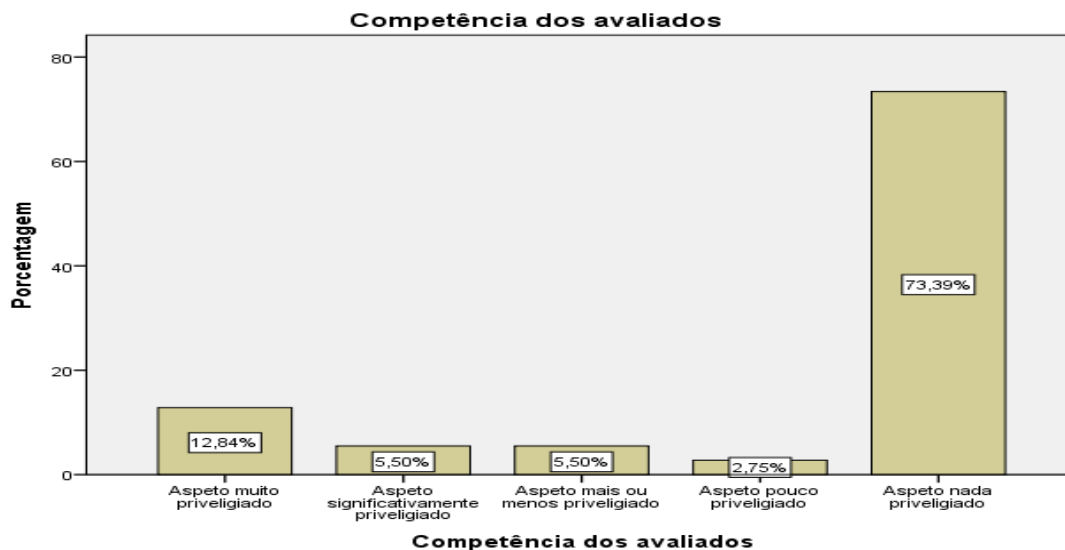
A partir do Gráfico 28, em resultado da aplicação prática do sistema e do modelo adoptado, relativamente à avaliação concreta de resultados, a maior percentagem dos funcionários afirma que este é um aspecto nada privilegiado, com 76,15%, sendo a percentagem mais alta comparativamente com os outros gráficos da mesma pergunta, ficando o aspecto muito privilegiado em segundo lugar, mas apenas com 9,17% (não confirma a hipótese 5).

Gráfico 29. Distribuição de frequência da variável “Produtividade dos avaliados”



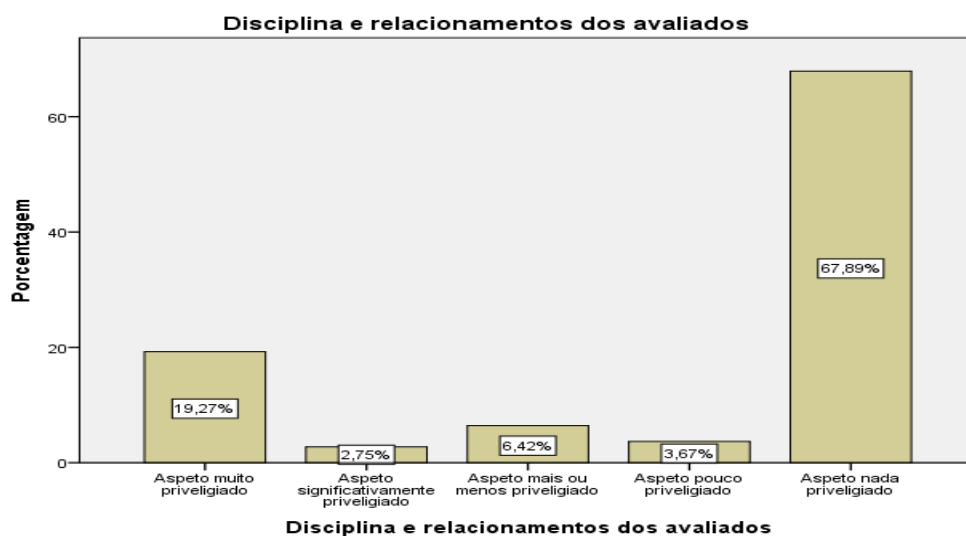
De acordo com o Gráfico 29, em resultado da aplicação prática do sistema e do modelo adoptado, relativamente à produtividade dos avaliados, a maior percentagem dos funcionários considera que este é um aspecto nada privilegiado e não confirma a hipótese 5, com 69,72%, ou seja a grande maioria, ficando o aspecto muito privilegiado em segundo lugar, mas apenas com 13,76%.

Gráfico 30. Distribuição de frequência da variável “Competência dos avaliados”



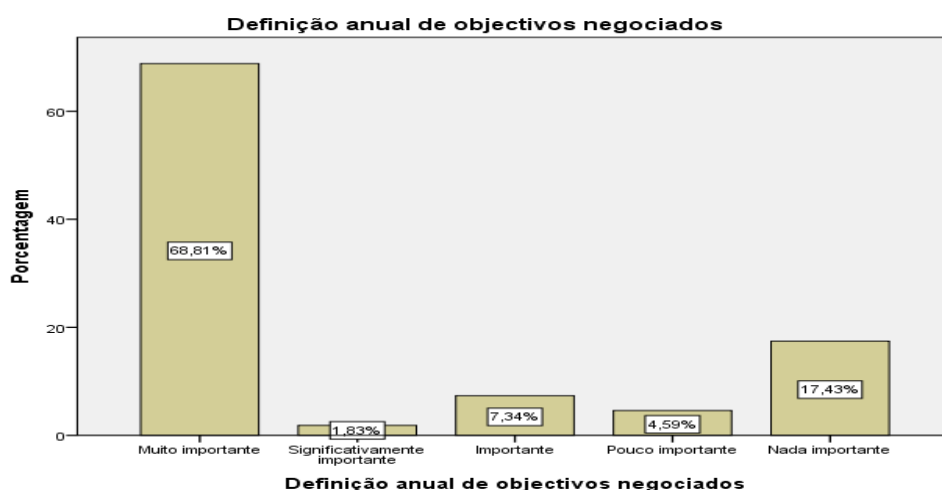
Segundo o gráfico 30, em resultado da aplicação prática do sistema e do modelo adoptado, relativamente à competência dos avaliados, 73,39% dos funcionários considera que este é um aspecto nada privilegiado o que não confirma a hipótese 5, ficando o aspecto muito privilegiado em segundo lugar, mas apenas com 12,84%.

Gráfico 31. Distribuição de frequência da variável “Disciplina e relacionamentos dos avaliados”



O Gráfico 31, em resultado da aplicação prática do sistema e do modelo adoptado, relativamente à disciplina e relacionamento dos avaliados, vai encontro dos gráficos anteriores, 67,89% dos funcionários afirma que este é um aspecto nada privilegiado, ficando o aspecto muito privilegiado em segundo lugar, mas apenas com 19,27%, mas é o valor mais alto, comparativamente com os outros gráficos anteriores (não confirma a hipótese 5).

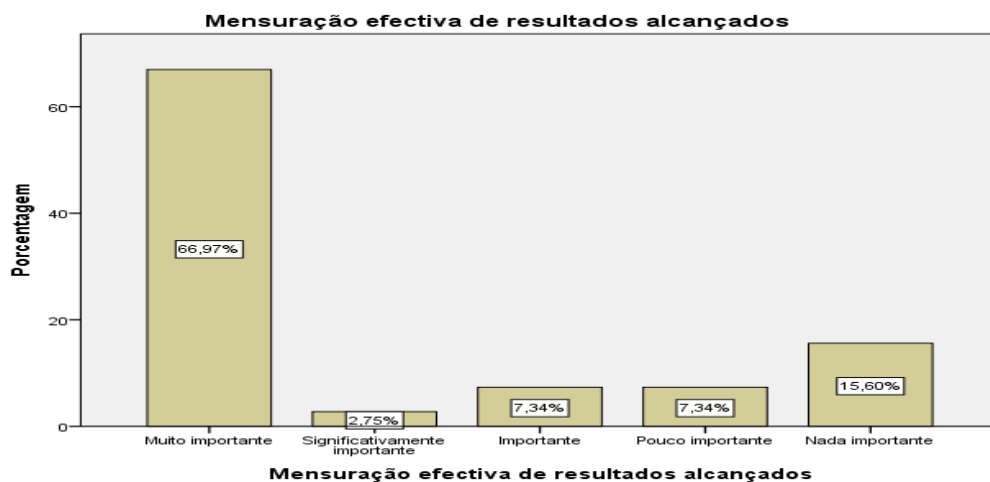
Gráfico 32. Distribuição de frequência da variável “Definição anual de objectivos negociados”



Segundo o Gráfico 32, relativamente à pergunta que numa futura revisão do sistema, quais os aspectos que gostaria de ver reforçados, quanto à definição anual de objectivos negociados, a maior percentagem dos funcionários afirma que é muito

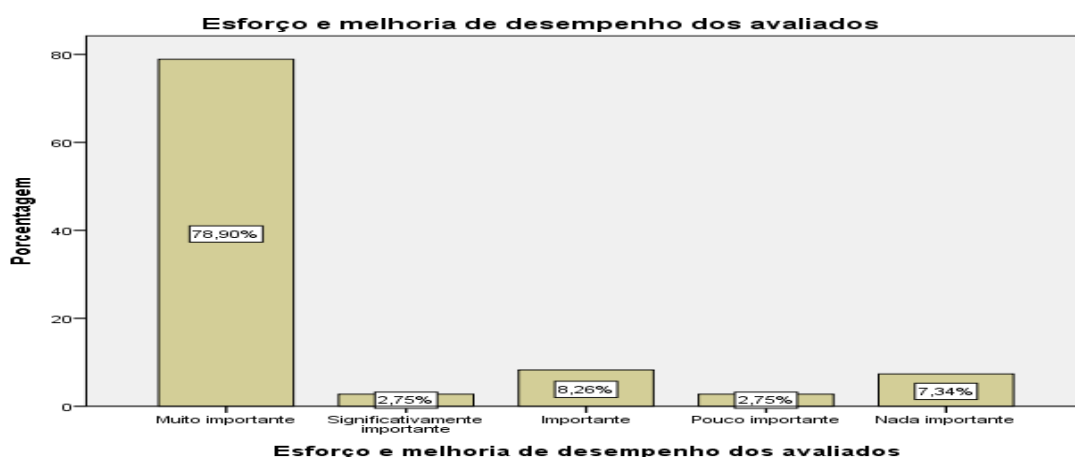
importante, com 68,81%, contrapondo com o nada importante que foi a segunda resposta mais obtida com cerca de 17,43%.

Gráfico 33. Distribuição de frequência da variável “Mensuração efectiva de resultados alcançados”



O Gráfico 33, no que concerne à pergunta que numa futura revisão do sistema, quais os aspectos que gostaria de ver reforçados, quanto à mensuração efectiva de resultados alcançados, 66,97% dos funcionários responderam que é muito importante, comparando com o nada importante que foi a segunda resposta mais obtida com cerca de 15,60%.

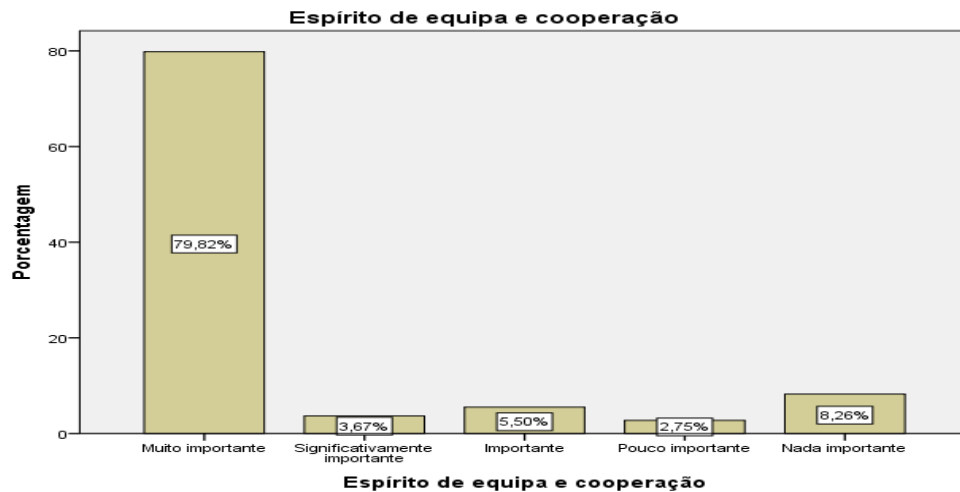
Gráfico 34. Distribuição de frequência da variável “Esforço e melhoria de desempenho dos avaliados”



De acordo com o Gráfico 34, no que concerne à pergunta que numa futura revisão do sistema, quais os aspetos que gostaria de ver reforçados, quanto ao esforço e

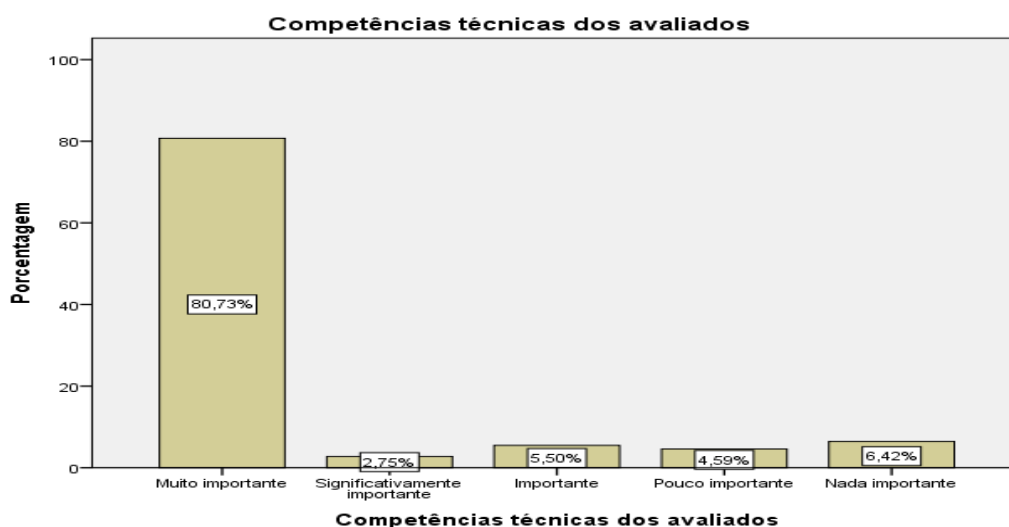
melhoria de desempenho dos avaliados, 78,90% dos funcionários consideram que é muito importante, segunda resposta mais obtida foi o importante com 8,26%, ficando o nada importante em terceiro com cerca de 7,34%.

Gráfico 35. Distribuição de frequência da variável “Espírito de equipa e cooperação”



De acordo com o Gráfico 35, quanto à pergunta que numa futura revisão do sistema, quais os aspectos que gostaria de ver reforçados, quanto ao espírito de equipa e cooperação, 79,82% dos funcionários consideram que é muito importante, segunda resposta mais obtida foi o nada importante com 8,26%, ficando o importante em terceiro com 5,50%.

Gráfico 36. Distribuição de frequência da variável “Competências técnicas dos avaliados”



De acordo com o Gráfico 36, no que relativamente à pergunta que numa futura revisão do sistema, quais os aspectos que gostaria de ver reforçados, quanto às competências técnicas dos avaliados, 80,73% dos funcionários responderam que é muito importante, segunda resposta mais obtida foi o nada importante com 6,42%, ficando o importante em terceiro com 5,50%.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho foram enumeradas considerações daquilo que é o cerne da pesquisa. No entanto, o que se pretende agora, é apresentar as conclusões dos aspectos essenciais da nossa pesquisa.

O presente estudo fez-nos perceber que gerir pessoas é um processo muito complexo e desafiante. Complexo por se tratar de um grupo formado por pessoas diferentes, dotadas de inteligência e personalidades distintas, histórico próprio e, com interesses que nem sempre são convergentes.

Inspirada por Chiavenato com afirmação de que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa tendo em conta o seu potencial que tem como objectivo melhorar a performance individual e colectiva e tornar mais justo o sistema de recompensa de forma a gerar efeitos positivos na motivação das pessoas. Por tanto, se a avaliação de desempenho for bem praticada, contribuirá decisivamente para que as pessoas se sintam, de alguma forma, recompensadas e motivadas, de forma a reflectir êxitos na própria organização.

Os modelos de avaliação do desempenho analisados sugerem uma visão holística do ser humano, com aspectos a considerar nas seguintes variáveis: expectativas de uma carreira; estabilidade no emprego; progressão gradual; remuneração efectiva; dinâmica da liderança; gestão de equipas; participação no processo de tomada de decisão; negociação dos objectivos e metas a alcançar; realização pessoal e profissional; independência financeira; reconhecimento do trabalho desenvolvido, entre outras variáveis, com impacto na justiça organizacional e na motivação dos avaliados.

Com efeito, os objectivos pessoais nem sempre coincidem com os objectivos organizacionais, porque, na verdade, o ser humano procura a sua realização no trabalho, mas esta deve ser compatível com a qualidade de vida do trabalhador fora do trabalho, nomeadamente, no equilíbrio entre o trabalho compensador e a vida familiar satisfatória. Assim, o esforço no trabalho faz sentido, quando o ser humano procura alcançar o equilíbrio material e pessoal.

O estudo empírico fez-nos chegar as seguintes conclusões: a maioria dos funcionários que foram inquiridos situa-se no escalão etário dos 18 aos 35 anos correspondendo a 58,72% dos inquiridos, ou seja, mais de metade dos funcionários que

foram inquiridos são jovens. Se juntarmos a este grupo etário dos 35 aos 45 anos, a percentagem cumulativa dos dois escalões etários perfaz 85,3%. Verificou-se que 89,99% dos inquiridos são funcionários com categoria de avaliado.

Quanto ao conhecimento do Sistema de Classificação de Serviço instituído pelo Decreto-lei nº 25/94, de 1 de Julho, constatou-se que 51,38% afirmam que conhecem este sistema e confirma a hipótese 1. Dos 109 inquiridos, 56 responderam que conhecem as Regras e Procedimentos de Classificação de Serviço dos Funcionários Públicos, o que corresponde a 51,38% dos funcionários, pelo que se conclui que ainda existe uma grande parte dos funcionários com desconhecimento relativamente ao Decreto-lei 25/94 de 1 de Julho, por cada escalão etário, podemos constatar que dos 18 aos 35 anos, 26,61% dos funcionários conhecem o Decreto-Lei e no eescalão de 36-45 anos 11,93% conhecem, o grupo etário dos 45-55 anos apenas 5,50% têm conhecimento do referido Decreto-lei, no escalão etário com mais de 56 anos todos tem conhecimento na totalidade uma vez que nenhum funcionário deste escalão disse que não conhece o Decreto-lei.

Os funcionários (63,30%) responderam que a aplicação do sistema de classificação tem sido aplicada anualmente contrapondo com os 36,70% que afirma que tem sido aplicado de uma forma esporádica. O estudo mostra-nos que 71,56% dos funcionários responderam que o sistema de classificação não tem contribuído de modo algum para melhorar os níveis de desempenho dos funcionários o que não confirma a hipótese 2, foi possível constatar também que 61,47% dos funcionários afirma que o mesmo sistema não tem contribuído para criar uma administração pública mais eficaz e eficiente.

A maioria dos funcionários considera que a aplicação do sistema não é motivador e que não faz criar uma melhor administração e também não tem contribuído para condicionar promoções, revisão de contratos ou nomeações para cargo de chefia. Cerca de 81,65% dos funcionários afirma que não tem sido ministrada formação a avaliadores e avaliados acerca do sistema esta afirmação não confirma a hipótese 3, contrapondo com os 18,35% que responderam que sim tem havido formação. Assim se compreende a percentagem de desconhecimento do sistema por parte dos funcionários, dando assim relevo à importância da formação inicial e contínua para o sucesso de todo o sistema.

Independentemente de a maioria dos funcionários achar que o sistema de classificação não tem contribuído de modo algum para melhorar os níveis de desempenho dos funcionários públicos, cerca de 66,06% dos funcionários considera que o actual sistema de classificação de serviço é claro e objectivo confirmando assim a hipótese 4, ao contrário de 33,94% achar que não. Já relativamente à pergunta se o actual sistema de classificação de serviço é transparente e justo, as respostas andam muito divididas, mas mesmo assim a percentagem maior é da resposta “não” com 50,46%, por um lado o sistema é claro e objectivo, mas por outro não é muito justo e transparente. Durante o preenchimento do questionário, percebemos que quando os funcionários dizem que o sistema não é justo, referem-se essencialmente à falta de promoções, nomeações e de motivação, entre outros benefícios que podem advir de uma avaliação positiva.

Em resultado da aplicação prática do sistema de classificação de serviço em vigor em Angola (Decreto-lei 25/94 de 1 de Julho) os funcionários apontam aspectos que o mesmo não privilegia: a qualidades pessoais dos avaliados, com 72,48%, ou seja a grande maioria; a avaliação concreta de resultados, com 76,15%, sendo a percentagem mais alta comparativamente com os outros gráficos da mesma pergunta; a produtividade dos avaliados, com 69,72%; a competência dos avaliados com 73,39%; a disciplina e relacionamento dos avaliados com 67,89% o que não confirma a hipótese 5.

E por fim trazemos aspectos que os funcionários gostariam de ver reforçados numa futura revisão do sistema: a definição anual de objectivos negociados, com 68,81%; à mensuração efectiva de resultados alcançados com 66,97%; o esforço e melhoria de desempenho dos avaliados com 78,90% dos funcionários; competências dos avaliados com 80,73% dos funcionários:

RECOMENDAÇÕES

É nossa recomendação o seguinte:

1. Que o sistema de avaliação de desempenho angolano tenha como foco principal medir e diferenciar o desempenho e esforço de cada um, dar a conhecer a opinião aos superiores hierárquicos sobre o desempenho de cada colaborador, com o intuito de ajudar nas tomadas de decisões sobre a política de remunerações e incentivos, identificar as deficiências de desempenho individual e colectivo para as corrigir num trabalho conjunto entre os avaliados e os avaliadores, e que tal acção saia do papel para prática, no sentido de produzir efeitos imediatos e positivos naquilo que é a satisfação e desempenho profissional dos funcionários públicos;
2. É necessário que se faça uma revisão do sistema de avaliação, que visa reforçar a definição anual de objectivos, a mensuração efectiva de resultados alcançados, do esforço e contribuir para a melhoria de desempenho dos avaliados, melhorando as suas competências dos avaliados;
3. Ao longo do estudo identificamos um fraco conhecimento dos funcionários com relação ao Decreto-lei nº 25/94 de 1 de Julho, sobre a avaliação do desempenho da função pública angolana, pelo que sugerimos que as respectivas administrações municipais realizem seminários sobre esta lei.
4. Criação de um manual de procedimentos de avaliação de desempenho que seja ajustado ao Decreto-lei 25/94 de 1 de Julho com o objectivo de facilitar e simplificar o processo de avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N. e Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Almeida, N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa, McGraw-Hill.
- Amabile, *et al.* (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, pp. 950-967.
- Bergamini, C. e Coda, R., Orgs. (1990). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pioneira.
- Bilhim, J. (2011). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2ª Ed. Lisboa:ISCSP.
- Bowditch, J. e Buono, A. (2004). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Braun, M. (2008). *Gestão por Competência para gerar Vantagem Competitiva*. Retirado de: http://www.fastjob.com.br/consultoria/artigos_visualizar_ok_todos.asp?cd_artigo=590
- Bzuneck, J. (2004). A motivação do aluno: aspectos introdutórios. In E. Boruchovitch e J. Bzuneck (Eds.), *A motivação do aluno* (pp. 9-36). Petrópolis: Vozes.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam saber*. 2ª Ed., Lisboa: Estúdios Horizonte.
- Caetano, A. Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* : Lisboa : RH Editora.
- Câmara, P. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. Alfragide: D. Quixote.

- Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (1997). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carapeto, C.; Fonseca, F. (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª Ed, Lisboa: Sílabo.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento, Um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*. Lisboa: RH.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Organização: Recrutamento, Planeamento e Seleção de Pessoal*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos*. 2.ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coimbra, J. L., et al. (2001). *Formação ao longo da vida e gestão da carreira*. Lisboa: Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional
- Correia, J. (2003). Formação e trabalho: Contributos para uma transformação dos modos de os pensar na sua articulação. In R. Canário (Ed.), *Formação e situações de trabalho*, (pp. 13-42). Porto: Porto Editora.
- Costa, F. (2005). *Psicologia das organizações*. Palhoça: UnisulVirtual.
- Cunha, M. Rego, A. Cunha, R. Cardoso, C. Marques, C. Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Sílabo.
- Deming, W. (2000). *Out of the Crisis*. First MIT Edition Cambridge; MIT Press. Cambridge.
- Demo, P. (1998). *Educar pela pesquisa*. 3.ª Ed., Campinas: Autores Associados.

- DGAP (2006). *Avaliação e Desenvolvimento de Competências na Administração Pública*. Retirado de: <http://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/avaliacao/competenciasap.pdf>
- Doron, R. e Parot, F. (2001). *Dicionário de Psicologia*. 1ª Ed., Lisboa: Climepsi Editores.
- Drucker, P. (2003). *A administração na próxima sociedade*. São Paulo: Nobel.
- Dutra, J. e Silva, J. (1998). Gestão de Pessoas por Competência. In: *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós graduação em Administração*. Foz do Iguaçu: Anpad.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Eccles, J. e Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values and goals: learning and performance in educational settings. *Annual Review of Psychology*, 53, 109-132.
- Engelmann, E. (2010). *A Motivação de Alunos dos Cursos de Artes de uma Universidade Pública do Norte do Paraná*. Dissertação de Mestrado em Educação. Centro de Educação, Comunicação e Artes da Universidade Estadual de Londrina.
- Farinha, P e Jacinto, P (2007). *Avaliação de Desempenho*. Pós- Graduação de Consultoria Empresarial, Instituto Superior de Línguas e Administração, Lisboa.
- Ferreira, A. (2010). *Dicionário Aurélio ilustrado*. Curitiba: Positivo.
- Ferreira, V. (2011). *A satisfação profissional dos enfermeiros em cuidados de saúde primários no distrito de Braga*. Tese de Mestrado em Gestão e Economia de Serviços de Saúde. Universidade do Porto: Faculdade de Economia do Porto.
- Figueiredo, L. (2011). *O Papel da Motivação na Construção da Aprendizagem*. Relatório de Mestrado em Ensino. Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.
- Fitzsimmons, V. (2002). *The Relationship of Performance Incentives to Productivity and Quality of Work Life*. University of Cincinnati.

- Ghiglione, R. e Matalon, B. (2001). *Inquérito. Teoria e prática*. Oeiras: Celta editora.
- Gomes, J. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Sílabo.
- Gondim, S. e Silva, N. (2004). Motivação no trabalho. In J. Zanelli, J. Borges-Andrade e A. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Gramigna, Maria Rita. (2007). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2ª Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Grateron, I. (1999). Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. *Caderno de Estudos*, 21, 1-18.
- Green, P. (1999). *Desenvolvendo competências consistentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Grund, C. e Sliwka, D. (2009). The Anatomy of Performance Appraisals in Germany. *The International Journal of Human Resources Management*, 20 (10), 2049-2065.
- Guimarães, S. (2004). Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula. In E., Boruchovitch e A., Bzuneck (Eds.), *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea* (pp. 37-57). Petrópolis: Vozes.
- Hampton, D. (1990). *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1997). Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: Bergamini, C., Coda; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Hipólito, J. (2002). “A avaliação como instrumento de gestão”. In: Fleury, M.T.L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Hill, M. e Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Inácio, M. (2007). *Manual do Formando “O Processo de Aprendizagem”*. Lisboa: DeltaConsultores e Perfil.

- Jiwani, J. e Husain, J. (2011). Strategic Impact of Incentive Programs for Loan Officers of Micro-Finance Institutions. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 17(1), 33-42.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kotter, J. 1997. *Liderando mudança*. 2 ed. Rio de Janeiro : Campus.
- Lawler, E. e Jenkins, G. (1992). Strategic reward systems, In M. D. Dunnette e L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, 2nd ed., pp. 1009–1055). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Lawler, E., Benson, G. e McDermott, M. (2012). *What makes performance appraisals effective*. CEO Publication: G 12-09 (616).
- Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Éditions d'organisation.
- Lemos, M. (2005). Motivação e Aprendizagem. In G. Miranda e S. Baleia (Eds.), *Psicologia da Educação* (pp. 166-182). Lisboa: Relógio D'Água.
- Luz, R. 1995. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Machline, S. (2011). *Elaboração do Balanced ScoreCard, para uma empresa de soluções anticorrosivas*. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Magalhães, S. et al.. (1997). Desenvolvimento de competências: o futuro agora! *Revista Treinamento & Desenvolvimento*, São Paulo, p. 12-14.
- Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social (MAPESS). (2008). *A formação profissional em Angola. A aposta de uma nação em construção*. Luanda.
- Marras, J. Lima, Gonzaga, M. e Tose, S. (2012). *Avaliação de Desempenho Humano*, Editora Campus/Elsevier.

- Meyer, J. e Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Moreo, A., DeMicco, F., Xiong, L. (2009) Towards a model to measure the quality of environmental sustainability: The hospitality environmental scorecard. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(1), 44-58.
- Muchinsky, P. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Thoms Learning.
- Nakamura, J. (1994). *Fatores motivacionais: estudo de casos dos recursos humanos em bibliotecas universitárias federais e em centros de documentação e informação do sistema SEBRAE*. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação. Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília. Retirado do link: www.scielo.br
- Nassif, V (2008). Gerindo o desempenho. In: Hanashiro; Teixeira; Zacharelli (org.). *Gestão do factor humano*. 2ª Ed., São Paulo: Saraiva.
- Parente, M. (2004). *A construção de práticas alternativas de avaliação na pedagogia da infância: sete jornadas de aprendizagem*. Tese de Doutoramento em Estudos da Criança. Braga: Universidade do Minho.
- Penna, A. (2001). *Introdução à motivação e emoção*. Rio de Janeiro: Imago.
- Peretti, C. 1997. *L'empatia nel rapporto interpersonale*. Dissertatio ad gradum Magisterii. Institutum Superius Scientiarum Religiosarum "Redemptor Hominis". Pontificium Athenaeum Antonianum. Roma: Itália.
- Pontes, B. (1999). Avaliação de desempenho: nova abordagem. 7ª Ed. São Paulo: LTR.
- Rego, A. (2011). Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), Maio/Ago: 209-241.
- Rego, A. e Cunha, M. (2007). *O Tao da eficácia organizational*. Lisboa: Edições Sílabo.
- República de Angola (1994). Decreto nº 25/94 de 1 de Julho (sobre a classificação de serviço). Luanda: República de Angola.

- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha, J. Oliveira, A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*: Escolar Editora,.
- Ryan, R. e Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Salgado, J. (2006). Reclutamiento y selección. In J. Bonache e Á. Cabrera (Eds). *Dirección estratégica de personas*. Madrid:Financial Times/Prentice Hall.
- Sampaio, M. (2005). *Motivação no Trabalho Cooperativo: o caso da Rede Brasileira de Bibliotecas da Área de Psicologia – ReBAP*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Retirado de: http://newpsi.bus-psi.org.br/tcc/sampaio_tse.pdf.
- Santos, S. (2012). *Sistemas de Incentivos: um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Porto: Faculdade de Economia.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SIADAP (2004). *Manual de Aplicação do SIADAP*. Lisboa, Ministério das Finanças.
- Silva, E. (2004). *Análise sobre a formação do professor de graduação em Enfermagem*. Tese de Doutorado. São Paulo: FEUSP.
- Silva, R. e Neves, A. (2003). *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Sotomayor, S. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Sousa, M. e Rodrigues, L. (2002). *O Balanced Scorecard - Um Instrumento De Gestão Estratégica Para O Século XXI*. Rei Dos Livros.

- Stoner, J. e Freeman, R. (1999). *Administração*. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Teixeira, S., (2010), *Gestão das Organizações*, 2ª Edição, Verlag Dashofer
- Thompson, A., Simonson, M. e Hargrave, C. (1996). *Educational Technology: a Review of the Research*. Washington DC: AECT Publications.
- Todorov, J. e Moreira, M. (2005). O Conceito de Motivação na Psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 7(1), pp. 119-132.
- Vaz, R. (2006). *Gestão por Objectivos e Avaliação do Desempenho: a Administração Pública em Mudança*. 4º Congresso Nacional de Administração Pública – Novos Modelos de AP, Centro de Congressos de Lisboa.
- Vinha, P. S. R. (2009). *A avaliação de desempenho na função pública e o alinhamento entre o BSC e o SIADAP*. Tese de Mestrado. Lisboa: ISCTE
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Webster, M. (1981). *Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged*. Springfield : G. e C. Merriam. Retirado do link: www.scielo.br
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.
- Zarifian, P. (2001). *Objectivo competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Anexo 1. Decreto nº 25/94 de 1 de Julho da República de Angola



Sexta-feira, 1 de Julho de 1994

I Série — N.º 26

DIÁRIO DA REPÚBLICA

ÓRGÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE ANGOLA

Preço deste número — NKz 8 000.00

Toda a correspondência quer oficial, quer relativa a anúncio e assinaturas do «Diário da República», deve ser dirigida à Imprensa Nacional — U.E.E., em Luanda, Caixa Postal 1306 — End. Teleg.: «Imprensa».	ASSINATURAS		O preço de cada linha publicada nos Diários da República 1.ª e 2.ª séries é de NKz 45 00 e para a 3.ª série NKz 58 850.00, acrescido respectivo imposto do selo, dependendo a publicação da 3.ª série, de depósito prévio a efectivação na Tesouraria da Imprensa Nacional — U.E.)
		Ano	
	As três séries	NKz 8 100 000.00	
	A 1.ª série	NKz 4 000 000.00	
	A 2.ª série	NKz 2 000 000.00	
	A 3.ª série	NKz 3 000 000.00	

SUMÁRIO

Conselho de Ministros

Decreto-Lei n.º 12/94:

Estabelece o regime jurídico e condições de exercício de cargos de direcção e chefia.

Decreto-Lei n.º 13/94:

Estabelece a orgânica dos Serviços Públicos Centrais e Locais da Administração do Estado. — Revoga a Lei n.º 7/79, de 22 de Junho e derroga a Lei n.º 21/88, de Dezembro, na parte que contrarie o disposto no presente diploma.

Decreto n.º 25/94:

Estabelece as regras e procedimentos a observar na classificação dos funcionários públicos. — Revoga toda a legislação que contraria o disposto no presente diploma.

Gabinete do Primeiro Ministro

Decreto executivo n.º 1/94:

Nomeia Pedro Luís da Conceição Roque dos Santos para o cargo de Assessor Particular do Primeiro Ministro.

Despacho n.º 7/94:

Cria a Comissão Central de Regulação do Comércio (CCRC) e respectivas comissões provinciais.

Ministérios da Defesa Nacional e das Finanças

Despacho conjunto n.º 59/94:

Constitui um grupo de trabalhos para apurar as dívidas contraídas pelas Forças Armadas Angolanas, no mercado interno em 1993.

Ministério da Juventude e Desportos

Despacho n.º 60/94:

Cria a Comissão Nacional de Apoio à participação de Angola na 2.ª edição dos jogos dos Países de Língua Oficial Portuguesa e aprova o seu regulamento.

CONSELHO DE MINISTROS

Decreto-Lei n.º 12/94 de 1 de Julho

Considerando que no ordenamento jurídico da República de Angola não existe regulamentação sobre o exercício de cargos de Direcção e Chefia;

Considerando que este vazio jurídico tem criado situações anómalas de difícil solução;

Visando pôr fim o tal vazio e evitarem-se as situações provocadas pelo mesmo;

Nestes termos, no uso da autorização legislativa concedida pela Resolução n.º 12/94 de 17 de Junho, da Assembleia Nacional e ao abrigo do artigo 113.º da Lei Constitucional, o Governo decreta o seguinte:

REGIME JURÍDICO E CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO DE CARGOS DE DIRECÇÃO E CHEFIA

TÍTULO I

Regime Jurídico

Objecto e Âmbito de Aplicação

ARTIGO 1.º

(Objecto e âmbito)

1. O presente diploma estabelece o regime jurídico e as condições de exercício de cargos de Direcção e Chefia do quadro comum dos serviços e organismos da Administração Central e Local do Estado, bem como, as necessárias adaptações, dos Institutos Públicos.

2. O regime previsto no presente diploma não se aplica aos Institutos Públicos cujos titulares estejam subordinados ao Estatuto do Gestor Público.

3. Lei específica definirá o regime jurídico aplicável aos cargos de Direcção e Chefia do quadro especial.

ARTIGO 2.º

(Titulares de cargos de direcção e chefia)

1. Consideram-se titulares de cargos de direcção e chefia, as entidades que exercem actividades de gestão, coordenação e controlo nos serviços ou organismos por referidos no artigo anterior.

2. São cargos de Direcção os seguintes:

a) a nível central

- Director Nacional;
- Secretário Geral.

dos mencionados no número anterior os seguintes suplementos:

- a) horas extraordinárias;
- b) subsídio noturno;
- c) subsídio de dias de descanso;

3. A aplicação dos suplementos referidos nos números anteriores depende da verificação dos pressupostos e das condições verificadas na lei competente.

ARTIGO 32.º

(Prestações sociais)

1. As prestações sociais a atribuir aos titulares de cargos de direcção e chefia nos moldes definidos no sistema retributivo da Função Pública são as seguintes:

- a) abono de família;
- b) prestações complementares do abono de família;
- c) subsídio de funeral;
- d) subsídio por morte.

2. A atribuição das prestações sociais referidas no número anterior far-se-ão nos termos da lei.

ARTIGO 33.º

(Descontos)

As remunerações percebidas pelos titulares de cargos de direcção e chefia estão sujeitas aos descontos previstos no sistema retributivo da Função Pública.

CAPÍTULO VI

Disposições finais

ARTIGO 34.º

(Revogação de legislação)

É revogada toda legislação que contrarie o disposto no presente diploma.

ARTIGO 35.º

(Vigência)

O presente diploma entra em vigor 90 dias após a sua publicação.

ARTIGO 36.º

(Dúvidas e omissões)

As dúvidas e omissões resultantes da interpretação e aplicação do presente diploma, serão resolvidas pelos Ministros de Administração Pública, Emprego e Segurança Social e das Finanças.

Visto e aprovado pelo Conselho de Ministros.

Publique-se.

Luanda, aos 1 de Julho de 1994.

O Primeiro Ministro, *Marcolino José Carlos Moco*.

O Presidente da República, *JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS*.

Índices remuneratórios para os titulares de cargo de direcção e chefia a que se refere o artigo 28.º

CARGOS DE DIRECÇÃO

CARGOS DE CHEFIA

Estrutura	Cargo	Índice Remun.	Estrutura	Cargo	Índice Remun.
CENTRAL	Dirac. Nacional	150	CENTRAL	Chefe de Depart.º	130
	Secretário-Geral	150		Chefe de Repart.	110
	Inspector-Geral	150		Chefe de Secção	100
	Director-Geral de Instituto Público	150	LOCAL	Chefe Depart.º Prov.	130
LOCAL	Director Provincial	140		Chefe Sec. Prov.	100
	Deleg. Provincial	140		Chefe de Sec. Mún.	100
	Adm. Municipal	130			

O Primeiro Ministro, *Marcolino José Carlos Moco*.

O Presidente da República, *JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS*.

Decreto-Lei n.º 13/94

de 1 de Julho

Considerando a necessidade de dar cumprimento à orientação programática do artigo 11.º da Lei n.º 17/90, de 20 de Outubro, sobre a disciplina da estruturação dos serviços públicos;

Considerando que, por caberem no âmbito da referida disciplina, poderão ser igualmente reguladas as matérias respeitantes à criação, reestruturação e extinção dos Serviços;

Nestes termos, no uso da autorização legislativa concedida pela Resolução n.º 10/94, de 17 de Junho da Assembleia Nacional e ao abrigo do artigo 113.º da Lei Constitucional, o Governo decreta o seguinte:

ORGÂNICA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS CENTRAIS E LOCAIS DO ESTADO

CAPÍTULO I

Disposições gerais

ARTIGO 1.º

(Objecto)

O presente diploma estabelece as regras de organização dos Serviços de Administração Central e Local do Estado.

ARTIGO 2.º

(Âmbito)

1. Este diploma aplica-se aos Serviços Públicos dos Ministérios e Secretarias de Estado bem como dos órgãos Locais de Administração do Estado.

2. As disposições constantes do presente diploma, aplicam-se aos Institutos Públicos à título supletivo, desde que se mostrem adequadas à orgânica dos mesmos.

ARTIGO 3.º

(Noção)

São considerados Serviços Públicos, as estruturas administrativas criadas no seio dos Ministérios e Secretarias de Estado e Institutos Públicos com o fim de desempenharem as atribuições destes, sob direcção dos respectivos órgãos.

CAPÍTULO II

Estruturação dos serviços públicos centrais e locais

SECÇÃO I

Organização de sistemas

ARTIGO 4.º

(Sistemas)

1. São organizados sob forma de sistema as funções administrativas comuns a todos os Ministérios e Secretarias de Estado que, por decisão do Governo, careçam de normalização e coordenação central.

2. São definidos como sistema as funções de orçamento, recursos humanos, planeamento, estatística, cooperação e património.

ARTIGO 5.º

(Órgãos)

Os sistemas são integrados por órgãos centrais, sectoriais e sub-sectoriais de acordo com a natureza e a finalidade de cada função.

ARTIGO 6.º

(Regulamentação)

O Governo, sob proposta dos Ministérios e Secretarias de Estado que tiverem a seu cargo uma ou mais funções que devem ser organizadas sob a forma de sistema, de acordo com o artigo 4.º deste diploma, aprova a legislação sobre as normas de organização e funcionamento de sistemas.

ARTIGO 7.º

(Dupla subordinação)

Os órgãos sectoriais e sub-sectoriais responsáveis por funções organizadas sob a forma de sistema, estão sujeitos à orientações técnicas, norma e regulamentos do órgão central do sistema, sem prejuízo da subordinação do órgão em cuja estrutura administrativa estiverem integrados.

ARTIGO 8.º

(Funcionamento)

Os Ministérios e Secretarias de Estado que tiverem a seu cargo a coordenação central e um ou mais sistemas devem cuidar do seu normal funcionamento, de modo a garantir o máximo de rendimento e a redução dos custos operacionais.

ARTIGO 9.º

(Coordenação)

A nível de cada Ministério devem ser garantidos mecanismos de coordenação e controlo intra-ministerial das funções administrativas.

SECÇÃO II

Estrutura interna dos serviços centrais

ARTIGO 10.º

(Serviços centrais)

1. Os serviços centrais são aqueles que exercem a sua competência a nível de todo o território nacional e se organizam em Ministérios e Secretarias de Estado.

2. Os serviços centrais estruturam-se em serviços de apoio, serviços de concepção, execução e serviços de coordenação.

ARTIGO 11.º

(Serviços de apoio)

Nos Ministérios e Secretarias de Estado deverão existir os serviços de apoio enumerados nos n.ºs 1, 2 e 3 seguintes:

1. Serviços de Apoio Consultivo:

- a) Conselho Superior ou Conselho Consultivo;
- b) Conselho de Direcção.

2. Serviços de Apoio Técnico:

- a) Gabinete Jurídico;
- b) Secretaria Geral;
- c) Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística;
- d) Inspeção-Geral ou Gabinete de Inspeção.

3. Serviços de Apoio Instrumental:

- a) Gabinete do Ministro ou do Secretário de Estado;
- b) Gabinete do Vice-Ministro;
- c) Gabinete de Intercâmbio Internacional;
- d) Centro de Documentação e Informação.

4. Os serviços referidos nos n.ºs 2 e 3, com excepção das alíneas a) e b) deste, terão com as devidas adaptações as estruturas internas definidas nos n.ºs 1 ou 2 do artigo 13.º.

5. A estrutura interna dos serviços previstos nas alíneas a) e b) do n.º 3, será objecto de regulamentação própria.

6. Inspeção-Geral e Gabinete de Inspeção deverão existir, respectivamente, em organismos com actividade horizontal e naqueles em que a complexidade e especificidade de funções imponha a necessidade dessa existência.

ARTIGO 12.º

(Serviços executivos centrais)

1. Os serviços executivos centrais são os que têm, sob sua responsabilidade a execução das atribuições fundamentais e específicas dos Ministérios e Secretarias de Estado.

2. A unidade principal na categoria dos serviços executivos dos Ministérios e Secretarias de Estado é a Direcção Nacional que engloba serviços especializados aos quais são incumbidas funções de concepção, direcção, controlo e execução de medidas de política para o respectivo sector designadamente:

- a) preparar os elementos necessários à definição da política Ministerial relativa ao respectivo sector, bem como a sua aplicação;
- b) assegurar a coordenação, direcção e controlo técnico dos órgãos e serviços subordinados.

3. A estrutura da Direcção Nacional consta das disposições do artigo 13.º.

ARTIGO 13.º

(Estrutura interna das direcções nacionais)

1. As Direcções Nacionais deverão estruturar-se internamente em:

- a) Departamentos;
- b) Secções.

2. Caso a complexidade e as exigências funcionais o justifiquem a estrutura interna das Direcções Nacionais poderá ser a seguinte:

- a) Departamentos;
- b) Repartições;
- c) Secções.

SECÇÃO III

Estrutura interna dos serviços locais

ARTIGO 14.º

(Serviços executivos locais)

1. Além dos serviços executivos centrais, os Ministérios e Secretarias de Estado dispõem de serviços executivos locais, que são órgãos desconcentrados do Estado e que têm por missão a execução de actividades específicas, a recolha de dados operacionais para a concepção de medidas públicas sectoriais locais, bem como o acompanhamento e controlo das orientações e directrizes superiormente definidas para o respectivo domínio de actividade.

2. A estruturação dos serviços executivos locais deverá territorialmente estar organizada da seguinte forma:

- a) ao nível Provincial, em Departamentos e Secções;
- b) ao nível Municipal, em Secções.

3. Ao nível Comunal os serviços executivos locais, deverão corresponder à uma extensão dos serviços Municipais, constituindo-se aqueles em unidades de trabalho representativos destes.

SECÇÃO IV

Natureza dos serviços

ARTIGO 15.º

(Conselho superior ou conselho consultivo)

É órgão de actuação periódica ao qual cabe em geral funções consultivas e que é integrado por quadros de Direcção Central e Local do respectivo órgão, bem como quando se entender necessário poder contar com a participação de entidades não pertencentes aos quadros do respectivo sector cuja colaboração se reconheça conveniente e útil.

ARTIGO 16.º

(Conselho de direcção)

É órgão do Ministério ou Secretaria de Estado ao qual cabe coadjuvar o Ministro ou Secretário de Estado na coordenação das actividades dos diversos serviços.

ARTIGO 17.º

(Gabinete Jurídico)

É órgão de apoio técnico ao qual cabe superintender e realizar toda actividade jurídica de assessoria e de estudos de matéria técnico-jurídica.

ARTIGO 18.º

(Secretaria-Geral)

1. É órgão que se ocupa da generalidade das questões administrativas comuns a todos os serviços do Ministério ou Secretaria de Estado, bem como, da gestão do pessoal, do orçamento, do património, da informática e das relações públicas.

2. A gestão do pessoal a que se refere o número anterior, poderá ser exercida de forma autónoma desde que o número de pessoal o justifique e a proposta de autonomização seja aprovada, pelos Ministros da Administração Pública e das Finanças.

3. Funcionalmente a Secretaria-Geral equipara-se à Direcção Nacional e estrutura-se de acordo com o estabelecido para este serviço.

ARTIGO 19.º

(Inspeção Geral ou Gabinete de Inspeção)

É o órgão que assegura o acompanhamento, o apoio e a fiscalização do cumprimento das funções horizontais ou da organização e funcionamento dos serviços em especial, no que se refere à legalidade dos actos, à eficiência e o rendimento dos serviços, a utilização dos meios bem como a proposição de medidas de correcção e de melhoria.

ARTIGO 20.º

(Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística)

O Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística é um órgão de assessoria geral e especial de natureza interdisciplinar que tem como funções de preparação de medidas de política e estratégia global do sector respectivo, de estudos e análise regular sobre a execução geral das actividades dos serviços, bem como a orientação e coordenação da actividade de estatística, dentre outras.

ARTIGO 21.º

(Gabinete dos Membros do Governo)

Junto de cada Membro do Governo deve haver um Gabinete que é um serviço de apoio directo e pessoal e que tem por atribuição assistir o Membro do Governo no desempenho das suas funções.

ARTIGO 22.º

(Gabinete de Intercâmbio Internacional)

O Gabinete de Intercâmbio Internacional é o órgão de relacionamento e cooperação entre o Ministério ou Secretaria de Estado e os organismos homólogos de outros países e as Organizações Internacionais.

ARTIGO 23.º

(Centro de Documentação e Informação)

O Centro de Documentação e Informação é o órgão de apoio instrumental nos domínios da documentação em geral e em especial na selecção, elaboração e difusão de informação.

SECÇÃO V

Bases de Estruturação

ARTIGO 24.º

(Organização)

1. A estruturação dos serviços públicos deve pautar-se pelos princípios da racionalidade, objectividade e flexibilidade aos objectivos fundamentais da eficiência e da eficácia administrativas.

2. A flexibilidade referida no número anterior terá como limites, sem prejuízo dos parâmetros estabelecidos nos artigos 13.º e 14.º:

- a) do ponto de vista da estrutura, uma correspondência tão quanto possível, quer em termos de nível, quer em termos de número entre as unidades ou sub-unidades orgânicas e as áreas diferenciadas de actuação;
- b) do ponto de vista da fixação dos quadros de pessoal, o equilíbrio entre as cargas de trabalho e os efectivos necessários.

ARTIGO 25.º

(Identificação das unidades)

1. Os serviços públicos estruturar-se-ão nos termos das disposições das unidades orgânicas a serem formuladas de modo a traduzirem a sua identificação e abrangerem as respectivas atribuições fundamentais.

2. A estrutura orgânica dos serviços não é impeditiva da adaptação de nomenclatura específica em função das características especiais do serviço e da natureza da sua área de intervenção.

ARTIGO 26.º

(Critérios de delimitação)

1. Para delimitação dos níveis correspondentes às unidades e sub-unidades a criar, deverão ser considerados os seguintes critérios:

- a) nível de responsabilidade orgânica, para avaliar o impacto e a magnitude que os resultados produzidos por cada unidade orgânica tem nos objectivos totais ou finais dos Ministérios e Secretarias de Estado;
- b) nível de amplitude de gestão, para avaliar o grau de diversidade e complexidade das actividades cometidas à cada unidade orgânica;
- c) coeficiente de enquadramento, para avaliar a relação entre o número de cargos de direcção e chefia dentro de cada unidade orgânica.

ARTIGO 27.º

(Criação de outras unidades orgânicas)

A criação de unidades ou sub-unidades orgânicas que não obedeçam à estruturação definida no artigo 13.º deve ser justificada em função das atribuições permanentes ou da necessidade da actividade desenvolvida.

ARTIGO 28.º

(Correspondência entre cargos e unidades orgânicas)

O número de lugares de pessoal de direcção e de chefia deve corresponder ao número de unidades e sub-unidades orgânicas fixadas na legislação orgânica de cada serviço.

ARTIGO 29.º

(Regime de instalação)

1. Na criação de novos serviços o titular do organismo em que se integram ou de que dependem deverá, mediante despacho, nomear comissões instaladoras para a respectiva instalação.

2. Do despacho referido no número anterior constarão ainda:

- a) o prazo de duração do regime de instalação que não deverá, em regra, exceder seis meses;
- b) a especificação do respectivo regime de pessoal, de acordo com os princípios genéricos fixados.

ARTIGO 30.º

(Equipas de projecto)

Por despacho da entidade competente e desde que se mostre necessário, poderão ser constituídas equipas de projectos especiais integradas por funcionários ou pessoal contratado, devendo ser fixado no mesmo despacho:

- a) o objectivo e a duração previsível do projecto;
- b) a cobertura orçamental;
- c) a designação da chefia do projecto e a remuneração correspondente.

ARTIGO 31.º

(Quadros de pessoal)

1. Os quadros de pessoal devem reflectir qualitativa e quantitativamente as necessidades do serviço, avaliadas em função da sua natureza e objecto prosseguido e das respectivas cargas de trabalho.

2. Na fixação do número de lugares para cada categoria integrada em carreira vertical, deve observar-se o princípio de que o número de lugares de categoria superior deverá ser inferior ao número de lugar da categoria imediatamente inferior.

3. Os quadros de pessoal podem ser alterados por despacho do titular ouvidos os Ministérios da Administração Pública, Emprego e Segurança Social e das Finanças, sempre que se verifiquem ocorrências especiais, designadamente alteração das atribuições dos serviços ou seja manifesta a sua inadequação ao disposto no n.º 1 deste artigo.

4. As alterações decorrentes do número anterior não poderão inovar em matéria de carreira e do respectivo regime.

CAPÍTULO III

Criação, reestruturação e extinção de serviços

ARTIGO 32.º

(Criação e reestruturação de serviços)

1. A criação, reestruturação ou extinção dos serviços públicos bem como a revisão dos respectivos quadros

de pessoal será da competência do Ministro de tutela, ouvidos previamente os Ministros da Administração Pública, Emprego e Segurança Social e das Finanças.

2. Os diplomas orgânicos devem conter capítulos sobre:

- a) natureza jurídica e atribuições;
- b) órgãos e sub-unidades orgânicas, respectivas competências e normas de funcionamento, quando não constem já de diploma genérico sobre procedimentos administrativos;
- c) pessoal, com remissão para a lei aplicável às respectivas carreiras ou por definição do regime especial aplicável;
- d) disposições finais e transitórias.

3. Os diplomas orgânicos relativos aos serviços com autonomia administrativa e financeira devem definir no capítulo referido na alínea a) do n.º 2, do respectivo regime de administração financeira e patrimonial.

ARTIGO 33.º

(Estrutura dos quadros de pessoal)

1. Os diplomas orgânicos a aprovar após a publicação da presente lei deverão estruturar os quadros de pessoal de acordo com os seguintes grupos:

- a) pessoal de direcção e de chefia;
- b) pessoal técnico;
- c) pessoal administrativo;
- d) pessoal de serviços auxiliares.

2. O quadro de pessoal técnico referido na alínea b) é constituído pelo pessoal técnico superior, pessoal técnico e pessoal técnico médio.

3. As carreiras específicas deverão constituir grupos autónomos que se deverão integrar no quadro de pessoal de acordo com o princípio da aproximação por níveis de qualificação e salarial.

ARTIGO 34.º

(Fundamentação dos projectos de diploma)

1. Os projectos de diploma respeitantes à criação ou reestruturação de serviços públicos deverão ser instruídos com:

- a) a fundamentação da estrutura proposta, numa óptica de racionalização orgânica e funcional;
- b) a análise qualitativa das necessidades em matéria de pessoal por referência à estrutura proposta;
- c) um mapa de modelo anexo sempre que dos diplomas resulte a criação ou alteração de quadros de pessoal;
- d) a previsão dos custos imediatos.

2. Nos casos previstos no artigo 27.º a fundamentação do projecto deverá conter a indicação da sua especialidade.

3. Os projectos de despacho de criação ou alteração dos quadros de pessoal serão instruídos nos termos das alíneas b) e d) do n.º 1.

4. Na preparação de projectos deve ter-se em conta:

- a) a eventual existência de serviços que prossigam objectivos idênticos ou complementares;

b) o acréscimo da eficiência de serviços e inserção dos encargos do projecto na política orçamental;

c) a adequação da estrutura e dos efectivos aos objectivos a prosseguir pelo serviço;

d) a compatibilização com o regime geral da Função Pública.

ARTIGO 35.º

(Extinção)

1. Na sequência da necessidade da racionalização das estruturas ou quando se concluem os objectivos subjacentes às atribuições de um serviço, deve proceder-se à sua extinção ou a fusão com outros serviços já existentes.

2. O diploma que proceder à extinção ou fusão prevista no n.º 1 estabelecerá, relativamente ao seu pessoal:

- a) a sua transição para o serviço que tenha absorvido, total ou parcialmente, as atribuições do serviço extinto;
- b) a sua transição para outro ou outros serviços;
- c) esquemas especiais de aposentação voluntária;
- d) reclassificação ou reconversão profissional.

3. Os critérios a adoptar na decisão deverão garantir a adequação entre as qualificações e experiência profissional do pessoal e as efectivas carências e disponibilidades dos serviços de transição.

ARTIGO 36.º

(Reclassificação)

1. Em caso de criação ou alteração dos quadros de pessoal, é vedado prever promoções automáticas ou reclassificações, salvo nos casos previstos nos números seguintes.

2. Quando, por força da reestruturação ou extinção de serviços ou da criação ou extinção de carreira ou categorias, existam funcionários ou agentes cujas funções não tenham ou deixem de ter correspondência no quadro a que pertençam ou venham a pertencer, haverá reclassificação profissional a qual se fará para carreiras ou categorias correspondentes às funções exercidas.

3. A reclassificação profissional faz-se para a categoria que, dentro da carreira, detenha o índice salarial mais próximo do que o funcionário possuía ou deve ser dispensado o requisito habitacional.

4. A reclassificação profissional processa-se por despacho do titular, independentemente de visto e posse, com anotação da Câmara do Cível e do Administrativo do Tribunal Supremo e publicação no *Diário da República*.

ARTIGO 37.º

(Gestão previsional de efectivos)

1. Os serviços devem elaborar anualmente um plano de gestão de efectivos em função da evolução dos seus programas de actividade e das suas disponibilidades financeiras tendo em consideração as normas aplicáveis sobre progressão e promoção do seu pessoal.

2. O plano previsto no número anterior instruirá a proposta de Orçamento para o ano seguinte.

CAPÍTULO IV

Disposições finais e transitórias

ARTIGO 38.º

(Extinção)

São extintos os sectores em todos os serviços da Administração Central e Local do Estado.

ARTIGO 39.º

(Dúvidas e Omissões)

As dúvidas e omissões resultantes da interpretação e da aplicação do presente diploma, serão resolvidas pelo Ministro da Administração Pública, Emprego e Segurança Social.

ARTIGO 40.º

(Revogação de legislação)

É revogada a Lei n.º 7/79, de 22 de Junho, e derrogada a Lei n.º 21/88, de Dezembro na parte que contrarie o disposto no presente diploma.

ARTIGO 41.º

(Entrada em vigor)

Este diploma entra em vigor 90 dias após a sua publicação.

Visto e aprovado pelo Conselho de Ministro.

Publique-se.

Luanda, aos 1 de Julho de 1994.

O Primeiro Ministro, *Marcolino José Carlos Moco*.

O Presidente da República, *José EDUARDOS DOS SANTOS*.

Decreto n.º 25/94

de 1 de Julho

Considerando que a atribuição de classificação de serviço dos trabalhadores da Administração Pública se mostra cada vez mais como uma necessidade premente para a elevação do desempenho e da qualidade da actividade administrativa.

Nos termos da alínea *d*) do artigo 112.º e do artigo 113.º ambos da Lei Constitucional, o Governo decreta o seguinte:

CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO

ARTIGO 1.º

(Objecto)

O presente diploma tem como objecto o estabelecimento de regras e procedimentos a serem observados em matéria de classificação de serviço dos funcionários públicos.

ARTIGO 2.º

(Âmbito)

1. O disposto no presente diploma aplica-se a todos os funcionários com categoria igual ou inferior à assessor dos serviços e organismos da Administração Central e Local do Estado.

2. Ficam excluídos da aplicação deste diploma os titulares de cargos de Direcção e Chefia.

ARTIGO 3.º

(Objectivos da classificação de serviço)

A classificação de serviço obtém-se através de um sistema de notação, e visa:

- a) a avaliação do funcionário tendo por base os conhecimentos e qualidades de que fez prova no exercício das suas funções;
- b) a valorização individual, a melhoria da eficácia e a possibilidade dada a cada funcionário de conhecer o juízo que os seus superiores hierárquicos formulam quanto ao desempenho das suas funções;
- c) contribuir para o diagnóstico das situações de trabalho com vista ao estabelecimento de medidas tendentes à sua correcção e transformação.

ARTIGO 4.º

(Carácter de classificação de serviço)

1. A classificação de serviço reveste carácter ordinário e extraordinário.

2. A classificação de serviço ordinário refere-se ao período do ano civil imediatamente anterior, devendo ser classificado somente os funcionários que possuam pelo menos, seis meses de efectivo serviço no referido período.

3. Há lugar à classificação extraordinária a pedido do funcionário quando, decorrido um ano civil, não lhe tenha sido atribuída classificação de serviço.

ARTIGO 5.º

(Obrigatoriedade da classificação de serviço)

A classificação é obrigatoriamente considerada nos seguintes casos:

- a) promoção e progressão na carreira;
- b) celebração de novos contratos para diferente categoria ou cargo;
- c) provimento em cargos de Direcção e Chefia.

ARTIGO 6.º

(Sistema de notação)

1. O sistema de notação processa-se pela aplicação das fichas numeradas de 1 a 4 de acordo com os modelos em anexo.

2. As fichas de anotação n.ºs 1 a 4 destinam-se aos seguintes grupos de pessoal:

- a) ficha de notação n.º 1 para pessoal técnico superior, técnico e técnico médio;
- b) ficha de notação n.º 2, para pessoal administrativo;
- c) ficha de notação n.º 3, para pessoal auxiliar;
- d) ficha de notação n.º 4, para pessoal operário.

ARTIGO 7.º

(Competência para classificação)

1. A competência para classificar, pertence conjuntamente aos superiores hierárquicos imediato e de segundo nível do notado adiante designados por notadores, salvo o disposto nos n.ºs 3 e 4 do presente artigo.

2. Considera-se superior hierárquico de segundo nível o responsável que, na escala hierárquica, se situa na posição imediatamente superior ao chefe imediato do notado.

3. A competência para classificar o pessoal operário pertence conjuntamente ao superior hierárquico imediato do notado e ao funcionário pertencente ao pessoal técnico superior, técnico ou técnico médio que tiver a seu cargo o pessoal operário.

4. A competência prevista nos n.ºs 1 e 3 será exercida pelos notadores que reunam o mínimo de seis meses de exercício conjunto de funções em contacto funcional com o notado no decurso do ano a que se reporta a classificação.

5. Quando a estrutura orgânica de determinado serviço ou organismo não permitir a aplicação nos n.ºs 1 e 3, o titular do órgão designará dois notadores com competência para classificar, os quais terão necessariamente de se situar em posição hierárquica e funcional superior ao notado.

ARTIGO 8.º

(Exercício da competência)

1. A competência prevista nos n.ºs 1, 3 e 5 do artigo anterior deve ser exercida até 31 de Janeiro de cada ano.

2. O exercício para classificar será precedido, sempre que possível, de reunião conjunta dos notadores de cada organismo ou serviço para consenso quanto aos procedimentos a adoptar.

3. Nas reuniões de notadores deverão participar representantes dos serviços em matéria de recursos humanos.

ARTIGO 9.º

(Base do processo de notação)

1. O processo de notação baseia-se na apreciação de cada funcionário em relação à cada um dos factores definidos na respectiva ficha de notação.

2. Nas fichas de notação n.ºs 1, 2, 3 e 4 cada factor é susceptível de graduação em quatro parâmetros sendo o resultado da pontuação a atribuir ao notado da média aritmética da pontuação obtida nos factores.

3. Mediante despacho do membro do Governo competente e sob proposta das comissões de avaliação os diversos serviços e organismos da Administração poderão introduzir coeficientes de notação a que se refere o n.º 2, tendo em atenção as funções efectivamente desempenhadas no respectivo organismo ou serviço.

ARTIGO 10.º

(Conhecimento aos notados)

1. Terminado o processo de notação referido no artigo anterior, será dado conhecimento por escrito do conteúdo da respectiva ficha em entrevista individual com os notadores.

2. As entrevistas referidas no número anterior deverão ter lugar até 15 de Fevereiro de cada ano.

ARTIGO 11.º

(Reclamações)

1. O interessado após tomar conhecimento do conteúdo das fichas de notação, pode apresentar aos notadores, no prazo de 5 dias úteis, reclamação escrita

com indicação dos factos ou circunstâncias que julgue susceptíveis de fundamentar a revisão da classificação atribuída.

2. A reclamação a que se refere o número anterior será objecto de apreciação pelos notadores, que proferirão decisão fundamentada, a qual será dada a conhecer, por escrito, ao interessado, no prazo máximo de 5 dias úteis.

3. O notado, após tomar conhecimento da decisão prevista no número anterior, poderá solicitar, nos 5 dias úteis subsequentes, que o seu processo seja submetido à parecer da comissão paritária de avaliação.

ARTIGO 12.º

(Comissão de avaliação)

1. Em todos os órgãos da Administração e Institutos Públicos será constituída uma comissão de avaliação, composta por quatro vogais, sendo dois representantes efectivos da Administração e dois representantes efectivos do pessoal.

2. A comissão de avaliação, é um órgão consultivo do titular do órgão.

3. Os vogais representantes da Administração serão designados em número de quatro pelo titular do órgão de entre notadores, devendo o respectivo despacho fixar os membros efectivos e os suplentes bem como o notador que orientará os trabalhos da comissão de avaliação.

4. Os vogais representantes do pessoal serão eleitos por escrutínio secreto em número de quatro, dois efectivos e dois suplentes, por todos os funcionários da unidade orgânica, sendo vogais efectivos os dois mais votados.

5. A designação e eleição dos vogais deverão ser feitas no mês de Dezembro de cada ano, para funcionar no ano imediatamente à seguir.

6. Nenhum representante poderá ser designado ou eleito dois anos consecutivos para a comissão de avaliação.

ARTIGO 13.º

(Impedimento)

1. Sempre que por impedimento de qualquer dos vogais se verifique interrupção do mandato, estes são substituídos pelos respectivos suplentes, até a conclusão do período a que se refere o n.º 5 do artigo anterior.

2. Sempre que num processo de reclamação, sobre o qual tenha de se pronunciar a comissão de avaliação, estejam envolvidos, como notador ou notado, qualquer dos seus vogais, estes são substituídos, para apreciação desse processo, pelos respectivos suplentes.

ARTIGO 14.º

(Parecer da comissão de avaliação)

1. Os pareceres da comissão de avaliação, a proferir no prazo máximo de 15 dias úteis contados à partir da data a que se refere o n.º 3 do artigo 11.º, devem conter propostas de solução da reclamação e revestem a forma de relatório fundamentado, a elaborar pelo vogal designado para orientar os trabalhos e a subscrever por todos os vogais.

2. Quando na comissão de avaliação não se verificar maioria na votação das propostas de solução referidas no número anterior, deve o respectivo relatório conter as propostas em debate e a sua fundamentação.

3. No caso referido, no número anterior, cabe ao responsável máximo da unidade orgânica a que pertence

o notado decidir de entre as propostas alternativas apresentadas, mediante despacho fundamentado.

ARTIGO 15.º

(Correcção das pontuações)

As pontuações obtidas pelos notados de cada serviço ou organismo deverão ser corrigidas antes da homologação, de acordo com a seguinte perequação:

$$c = g + \frac{Sn - IN}{N \times n}$$

sendo:

- c* — Pontuação final após perequação;
- g* — Pontuação obtida pelo notado;
- s* — Somatório das pontuações obtidas por todos funcionários e agentes do serviço ou organismo que têm a mesma categoria do notado;
- I* — Somatório das pontuações obtidas pelos funcionários de idêntica categoria atribuídas pelos notadores que avaliarem o notado;
- N* — Número total de funcionários do serviço pertencentes à categoria do notado;
- n* — Número de funcionários da mesma categoria apurado pelos notadores que avaliarem o notado.

ARTIGO 16.º

(Homologação da classificação)

1. A homologação da classificação, após a aplicação de perequação a que se refere o artigo 15.º, compete ao titular do órgão e terá lugar até 30 dias após a sua recepção.

2. Nenhum processo de notação subirá à homologação antes de decorrido o prazo mencionado no n.º 1 do artigo 11.º ou n.º 3 do mesmo artigo, quando haja lugar à reclamação.

3. Quando o titular do órgão decidir não homologar qualquer processo de classificação que lhe seja submetido, proferirá sobre o mesmo despacho, fundamentado, a sua decisão e ouvirá a comissão de avaliação, a qual deverá proferir o seu parecer no prazo de 10 dias.

4. Da classificação, após homologação, é dado conhecimento ao interessado.

ARTIGO 17.º

(Recurso hierárquico)

1. Da homologação cabe o recurso hierárquico ao membro do Governo competente, a interpor no prazo de 10 dias contados a partir da data que o recorrente tomou conhecimento da homologação.

2. Sobre o recurso interposto nos termos do número anterior, deverá ser proferida decisão no prazo de 15 dias, contados a partir da data de interposição.

ARTIGO 18.º

(Confidencialidade das notações)

1. As fichas de notação têm carácter confidencial e são arquivadas no respectivo processo individual.

2. Todos os órgãos ou entidades intervenientes no processo de notação ficam obrigados ao dever de sigilo profissional sobre esta matéria.

ARTIGO 19.º

(Promoção de ex-responsável)

1. Na promoção do pessoal que tiver desempenhado de direcção e chefia deverá considerar-se a clas-

sificação de serviço obtida no último ano de exercício de funções na categoria de origem.

2. Quando a prestação de serviço militar obrigatório impeça a atribuição da classificação que se refere as alíneas *a*) e *b*) do artigo 3.º, será automaticamente adoptada a última classificação de serviço obtida no ano anterior ao início da situação que deu origem ao impedimento.

ARTIGO 20.º

(Órgão de recursos humanos)

1. Os serviços com competência em matéria de recursos humanos deverão assegurar a organização, dinamização e acompanhamento do processo de classificação de serviço instituído pelo presente diploma.

2. As comissões de avaliação poderão solicitar a presença de técnicos de serviços a que se refere o número anterior, os quais, neste caso, participarão nas reuniões das comissões de avaliação sem direito à voto.

3. A participação referida no número anterior é obrigatória sempre que a comissão de avaliação se ocupe da matéria a que se refere o n.º 3 do artigo 9.º.

ARTIGO 21.º

(Outros sistemas de classificação)

Poderão ser utilizados outros sistemas de classificação de serviços quando estejam em causa funções específicas, mediante proposta do Ministério competente e do membro do Governo que tiver a seu cargo a função pública para aprovação do Conselho de Ministros.

ARTIGO 22.º

(Revogação de legislação)

É revogada toda a legislação que contrarie o disposto no presente diploma.

ARTIGO 23.º

(Entrada em vigor)

O presente diploma entra em vigor um mês após a data da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros.

Publique-se.

Luanda, aos 3 de Maio de 1994.

O Primeiro Ministro, *Marcolino José Carlos Moco*.

O Presidente da República, *José Eduardo dos Santos*.

GABINETE DO PRIMEIRO MINISTRO

Decreto executivo n.º 1/94

de 1 de Julho

Por conveniência de serviço e usando da faculdade que me é conferida pelo n.º 3 do artigo 114.º da Lei Constitucional, determino:

Anexo 2. Inquérito por questionário



MESTRADO EM GESTÃO AUTÁRQUICA Trabalho de Tese Final na área da Gestão dos Recursos Humanos

Este inquérito, que faz parte integrante do trabalho final de tese do Mestrado em Gestão Autárquica, destina-se a apurar a opinião de chefias e trabalhadores da Administração Pública angolana, sobre o Sistema de Classificação de Serviço em vigor e sobre a necessidade do mesmo ser revisto. Obrigado pela colaboração.

IDADES: 18-35 ☐ 36-45 ☐ 45-55 ☐ +56 ☐

O Sr (a) é: AVALIADOR ☐ AVALIADO ☐ AMBOS ☐

Questão 1

Conhece o Sistema de Classificação de Serviço instituído pelo Decreto nº 25/94, de 1 de Julho?

SIM ☐ NÃO ☐

Questão 2

Em seu entender, como tem sido aplicado o Sistema?

ANUALMENTE ☐ DE FORMA ESPORÁDICA ☐

Questão 3

Em seu entender, o Sistema tem contribuído para:

3.1 - MELHORAR OS NÍVEIS DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS:

SIM ☐ NÃO ☐

3.2 – CRIAR UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICAZ E EFICIENTE

SIM ☐ NÃO ☐

3.3 – CONDICIONAR PROMOÇÕES, REVISÃO DE CONTRATOS OU NOMEAÇÃO PARA CARGOS DE CHEFIA

SIM ☐ NÃO ☐

Questão 4

TEM SIDO MINISTRADA FORMAÇÃO A AVALIADORES E AVALIADOS ACERCA DO SISTEMA:

SIM ☐ NÃO ☐

Questão 5

Em sua opinião, como classifica o actual Sistema de Classificação de Serviço:

CLARO E OBJECTIVO – SIM ☐ NÃO ☐

TRANSPARENTE E JUSTO – SIM ☐ NÃO ☐

Questão 6

Em resultado da aplicação prática do Sistema e do modelo adoptado, indique os aspectos que o mesmo mais privilegia (hierarquize de 1 – aspecto mais privilegiado a 5 – aspecto menos privilegiado)

QUALIDADES PESSOAIS DOS AVALIADOS ----- ☐

AVALIAÇÃO CONCRETA DE RESULTADOS ----- ☐

PRODUTIVIDADE DOS AVALIADOS ----- ☐

COMPETÊNCIAS DOS AVALIADOS ----- ☐

DISCIPLINA E RELACIONAMENTOS DOS AVALIADOS ----- ☐

Questão 7

Numa futura revisão do Sistema, quais os aspectos que gostaria de ver reforçados (hierarquize de 1 – mais importante a 5 (menos importante))

DEFINIÇÃO ANUAL DE OBJECTIVOS NEGOCIADOS ----- ☐

MENSURAÇÃO EFECTIVA DE RESULTADOS ALCANÇADOS ----- ☐

ESFORÇO E MELHORIA DE DESEMPENHO DOS AVALIADOS ----- ☐

ESPÍRITO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO ----- ☐

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DOS AVALIADOS ----- ☐

Obrigado pela sua colaboração.